

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Колективна монографія

**Івано-Франківськ
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
2026**

УДК 65.012.4

I-67

DOI



Рекомендовано вченою радою Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
(протокол № 7 від 14.04.2026 р.)

Рецензенти:

- Полінкевич О.В.** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, Україна;
- Робул Ю. В.** доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Україна;
- Щур Р. І.** доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна.

I-67 **Інтегровані підходи до управління розвитком сучасних організацій в умовах глобалізації та економічної нестабільності :**
кол. монографія / авт. кол.: Якубів В. М., Туровська Л. В., Григорук І. І., Томашевська А. В., П'ятничук І. Д. та ін. ; за наук. ред. проф. Кафки С. М. Електронне видання. Івано-Франківськ : Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2026. 149 с. : рис., табл.
ISBN 978-966-640-625-8

Монографія висвітлює актуальні проблеми управління підприємствами, людськими ресурсами та бізнес-процесами в умовах динамічних змін. У виданні розкрито сучасні підходи до HR-менеджменту, стратегічного розвитку, цифрової трансформації, використання технологій штучного інтелекту, управління якістю в закладах охорони здоров'я та особливості розвитку організацій у різних сферах діяльності.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, керівників підприємств, HR-фахівців, консультантів і всіх, хто досліджує або практично впроваджує сучасні інструменти стратегічного, інноваційного та цифрового управління організаційним розвитком.

УДК 65.012.4

ISBN 978-966-640-625-8

© Авторський колектив, 2026
© Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника, 2026

ЗМІСТ

Від авторів.....	4
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (Малишівський Т. В., Димид С. І., Фінбар Картер).....	7
1.1. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації	7
1.2. Стратегічне управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації	16
РОЗДІЛ 2. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (Подольан М. І.).....	27
2.1. Трансформація HR-менеджменту в умовах цифровізації та глобальних викликів.....	27
2.2. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах кризових викликів.....	37
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНІ, ІННОВАЦІЙНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (Кафка С. М., Фученко М. В., Рушак С. Р., Кучерук О. В., Кондрацький Ю. М.).....	44
3.1. Стратегічний розвиток сучасних організацій та вихід на нові ринки в умовах економічної нестабільності	44
3.2. Бізнес-планування та фінансова модель інноваційних проєктів у системі стратегічного розвитку підприємства	52
3.3. Поведінковий вимір розвитку організацій у контексті людського капіталу, мотивації персоналу та лідерського потенціалу команд.....	57
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (Туровська Л. В., Топольницька Т. Б., Судак М. Т.).....	71
4.1. Використання міжнародного досвіду застосування штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів.....	71
4.2. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємства із застосуванням інтелектуальних технологій.....	77
4.3. Запровадження інноваційних рішень штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів: рекомендації та економічне обґрунтування.....	80

РОЗДІЛ 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (Якубів В. М., Томашевська А. В., Мамчур Р. Я.)	90
5.1. Сутність та завдання процесу управління якістю в організації	90
5.2. Система управління якістю в сфері охорони здоров'я	97
РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ (Григорук І. І., П'ятничук І. Д., Підгірняк М. І.).....	107
6.1. Теоретичні засади та форми виходу підприємств на міжнародні ринки	107
6.2. Стратегічний аналіз та оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства	109
6.3. Формування та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки	114
РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ (Довірак Д. Т., Малишівський Т. В., П'ятничук І. Д.).....	129
7.1. Стратегічний аналіз діяльності поліграфічного підприємства в умовах глобалізації.....	129
7.2. Формування стратегії розвитку та напрями підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства.....	139

ВІД АВТОРІВ

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується зростанням складності зовнішнього середовища функціонування організацій, посиленням впливу глобалізаційних процесів, динамічністю ринкових трансформацій, загостренням конкурентної боротьби, пришвидшенням технологічних змін та підвищенням рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Відповідно традиційні підходи до забезпечення розвитку організацій дедалі частіше виявляються недостатніми, бо не враховують багатофакторний характер сучасних викликів і необхідність синхронізації стратегічних, організаційних, кадрових, інноваційних та цифрових компонентів управління, що зумовлює об'єктивну потребу в розробленні та обґрунтуванні нових інтегрованих підходів до управління розвитком організацій, здатних забезпечити їх адаптивність, стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову результативність.

Монографія підготовлена з метою комплексного наукового осмислення теоретико-методологічних і прикладних засад управління розвитком організацій в умовах глобалізації та економічної нестабільності. Її концептуальна логіка ґрунтується на розумінні того, що розвиток сучасної організації є багатовимірним процесом, у межах якого стратегічне управління не може розглядатися відокремлено від управління людськими ресурсами, інноваційної діяльності, цифрової трансформації, поведінкових аспектів організаційної взаємодії, забезпечення якості, формування ефективних моделей виходу на нові та міжнародні ринки тощо. Саме тому в монографії акцент зроблено на поєднанні різних управлінських площин у єдиному дослідницькому полі, що дає змогу розкрити внутрішню взаємозалежність чинників, механізмів і результатів організаційного розвитку.

У структурі монографії послідовно висвітлено низку взаємопов'язаних наукових проблем. Значну увагу приділено сучасним підходам до стратегічного управління підприємствами та людськими ресурсами, зокрема в контексті цифрової трансформації та глобалізації економічного простору. Окремий змістовий блок присвячено HR-менеджменту як ключовому фактору забезпечення ефективної діяльності організації, що відображає актуальність людського капіталу, мотиваційних механізмів, управління компетентностями та розвитку лідерського потенціалу команд у сучасних умовах. У роботі також розкрито роль економічних, інноваційних і поведінкових детермінант у формуванні траєкторії розвитку організацій, зокрема через призму стратегічного розвитку, бізнес-планування, фінансового моделювання інноваційних проєктів та обґрунтування управлінських рішень в умовах нестабільності.

Важливе місце у монографії посідає проблематика цифрової трансформації бізнес-процесів і впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління сучасною організацією. У цьому аспекті узагальнено міжнародний досвід застосування інтелектуальних технологій для оптимізації управлінських процесів, розглянуто підходи до формування стратегії цифрової трансформації підприємства, запровадження інноваційних рішень штучного інтелекту з відповідним економічним обґрунтуванням. Окрім того, у монографії відображено питання управління якістю в організаціях сфери охорони здоров'я, що надає дослідженню міжгалузевого характеру та

підтверджує універсальність окремих управлінських принципів. Завершальні розділи присвячено стратегіям виходу компаній на міжнародні ринки та особливостям стратегічного управління поліграфічними підприємствами, що розширює прикладний контекст дослідження і демонструє можливість адаптації інтегрованих підходів до специфіки різних видів економічної діяльності.

Методологічною основою монографії є поєднання системного, стратегічного, процесного, інституційного та міждисциплінарного підходів, що дало змогу забезпечити цілісність дослідницької позиції та належний рівень наукової аргументованості. Авторський колектив виходив із того, що сучасне управління розвитком організацій не може обмежуватися окремими функціональними рішеннями, а потребує інтеграції знань із менеджменту, економіки, управління персоналом, інноватики, цифрових технологій, поведінкових наук та інше, що забезпечує теоретичне узагальнення наявних наукових положень, формування практично значущих висновків і рекомендацій, орієнтованих на реальні потреби організацій у складних умовах функціонування.

Автори сподіваються, що монографія становитиме науковий і практичний інтерес для дослідників, викладачів, здобувачів вищої освіти, керівників підприємств, менеджерів, HR-фахівців, консультантів, а також усіх, хто займається проблематикою стратегічного розвитку, організаційних змін, цифрової трансформації та підвищення ефективності управління. Представлені у виданні теоретичні положення, аналітичні узагальнення та прикладні рекомендації можуть бути використані у науково-дослідній роботі, освітньому процесі, розробленні стратегій розвитку організацій, удосконаленні систем управління та прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності. У цьому авторський колектив вбачає основну наукову і практичну цінність підготовленої монографії.

Окремо варто зазначити, що до авторського колективу монографії увійшли здобувачі вищої освіти освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, чия участь у підготовці видання засвідчує органічний зв'язок між академічною наукою та практико-орієнтованою управлінською підготовкою фахівців. Залучення магістрантів до колективної наукової праці є свідченням реалізації компетентнісного підходу в освітньому процесі та відображає інтеграцію дослідницької діяльності здобувачів у реальний науковий дискурс з актуальних проблем управління та організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації

Поточні умови ведення бізнесу та підприємницької діяльності створюють значні виклики для суб'єктів господарювання. На макрорівні вони проявляються у вигляді блекаутів, дефіциту трудових ресурсів, постійної загрози втрати майна через воєнні чинники та валютної нестабільності. На наднаціональному рівні - це зростання ролі ШІ, торгівельні війни, підвищення рівня конкуренції, геополітичні кризи. В сукупності, всі ці умови створюють середовище, яке не тільки характеризується високим рівнем невизначеності, але й постійно перебуває у стані, який має назву «пермакриза».

Пермакриза (англ. *permacrisis*) – це стан тривалої системної нестабільності, за якого кризові явища набувають безперервного та взаємопов'язаного характеру, формуючи нову норму функціонування економічних і соціальних систем [1].

Такий стан відображає стійкий та взаємопов'язаний характер глобальних криз, зокрема пандемій, змін клімату, економічних потрясінь, кіберзагроз і політичної нестабільності. Ці кризи не є поодинокими чи епізодичними; навпаки, вони взаємно підсилюють і загострюють одна одну, створюючи кумулятивний ефект для й без того вразливих систем [2; 3].

Відповідно до підходу К. Пістор [4], пермакриза характеризується «каскадними системними шоками», які ставлять під сумнів наявні моделі врядування та виявляють глибокі структурні вразливості. Пандемія COVID-19, наприклад, оголила слабкі місця глобальних систем охорони здоров'я, загострила економічну нерівність, порушення ланцюгів постачання та політичну поляризацію [5].

Подібно до цього, кліматична надзвичайна ситуація перестала бути ізолюваною екологічною проблемою й перетворилася на багатовимірну кризу, що впливає на продовольчі системи, міграцію, конфлікти та процеси врядування [6].

З позицій теорії систем – пермакриза постає як нелінійна, взаємопов'язана зациклена система, у межах якої одна криза породжує іншу через інституційну неспроможність, втрату суспільної довіри та ерозію механізмів стійкості [7]. Це узгоджується з концепцією «суспільства ризику» У. Бека, згідно з якою процеси модернізації породжують непередбачувані наслідки, що перевищують спроможність традиційних інституцій ефективно на них реагувати [8].

Саме тому, сьогодні як ніколи гостро постає потреба у формуванні нових підходів, які дозволять підвищити рівень стійкості систем та створять передумови для забезпечення довгострокового розвитку не завдяки, а всупереч умовам зовнішнього середовища. Одним із важливих елементів даного процесу є перегляд та адаптація системи стратегічного менеджменту до сучасних умов, що є ключовим інструментом для формування

конкурентних переваг та забезпечення довгострокової діяльності суб'єктів господарювання.

В умовах пермакризи стратегія не втрачає своєї цінності, а, навпаки, набуває нового змісту, трансформуючись з інструменту довгострокового прогнозування в механізм постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління дедалі більше орієнтується на регулярну оцінку конкурентної позиції організації та прийняття гнучких тактичних рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку. Саме тому замість формування стратегій розвитку на 15-20 років із багаторічними циклами тактичного планування актуальності набувають підходи, що передбачають звуження горизонтів планування, частіший перегляд стратегічного курсу та фокус на управлінні ризиками і ціннісних орієнтирах, зокрема Hoshin Kanri, OKR, V2MOM тощо [9-11].

Окрім зміни загального розуміння стратегії та стратегічного управління, також змінюється розуміння підходів та інструментів формування стратегій в окремих галузях. Наприклад, в контексті демографічної кризи та зростаючого впливу цифрових технологій та ШІ, суттєвих підходів зазнала сфера стратегічного управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це метод прийняття рішень, який визначає наміри та плани компанії щодо трудових відносин, а також формування політики і практики в сферах найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособистісних відносин [12].

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами полягає також у відповіді на три найважливіших питання: де зараз знаходиться організація і її людські ресурси; у якому напрямку вони повинні бути задіяні у відповідності зі стратегією фірми; як вони повинні розвиватися, щоб досягти місії і бачення компанії [13].

Головна відмінність від традиційного управління кадрами полягає у рівні інтеграції з бізнес-стратегією та часовому горизонті рішень. Класичний кадровий підхід фокусується на веденні документації, оформленні прийому і звільненні, нарахуванні виплат та дотриманні трудового законодавства.

Рішення мають короткостроковий характер, а функція сприймається як допоміжна. Стратегічний підхід розширює фокус: HR стає партнером бізнесу у формуванні конкурентних переваг, оперує показниками ефективності, пов'язує HR-ініціативи з фінансовими результатами і ризиками, застосовує аналітику для прогнозування потреб у навичках і для вимірювання впливу людей на клієнтський досвід, продуктивність та стійкість процесів.

Еволюція стратегічного управління людськими ресурсами у світі та в Україні відображає зміни економічних умов і технологій. Від адміністративних моделей індустріальної епохи поступово перейшли до інтегрованих систем управління, що спираються на цифрові платформи, хмарні рішення та гнучкі методи організації праці. Розвиток прямує від домінування ієрархій і жорстких правил до орієнтації на компетентності, залученість і постійне навчання [14].

В умовах невизначеності, пермакриз та швидких технологічних змін стратегічний HR поєднує довгі горизонти планування з короткими циклами перегляду пріоритетів. Нові інструменти впроваджуються через пілоти з чіткими гіпотезами і метриками успіху. Вдале рішення масштабується, неефективне – зупиняється або коригується. Такий підхід зменшує ризики і

дозволяє оптимально розподіляти інвестиції у розвиток людей з урахуванням реального впливу на бізнес-показники [15].

Комунікації стають ключовим механізмом реалізації стратегії. Співробітникам потрібно зрозуміло пояснювати напрям руху, очікування і роль кожного у досягненні мети. Наратив має бути простим, системним і послідовним, а комунікація – двосторонньою, зі зборами зворотного зв'язку і готовністю відповідати на складні запитання. Саме так формується довіра, без якої важко утримати залученість і якість сервісу в довгостроковій перспективі.

Питання добробуту і безпеки працівників набуває стратегічної ваги. Високі навантаження у сервісі можуть призводити до вигорання, конфліктів або помилок. HR ініціює програми підтримки, моніторить навантаження, впроваджує механізми відновлення і навчає керівників помічати ризики. Турбота про добробут - це не тільки етика, але й бізнес-логіка, адже відновлений працівник продуктивніший і доброзичливіший у взаємодії з клієнтами, що прямо впливає на виручку і репутацію [16].

Стратегічне управління людськими ресурсами являє собою якісно новий етап розвитку кадрової роботи, який виходить далеко за межі адміністративних та облікових функцій і перетворює HR у повноправного партнера бізнесу. Його сутність полягає у забезпеченні цілісності й узгодженості кадрових рішень із загальною стратегією організації, у фокусі на формуванні конкурентних переваг через розвиток людського капіталу та у довгостроковому горизонті планування.

Стратегічне управління людськими ресурсами у сучасних організаціях базується на низці принципів, які забезпечують ефективність, прозорість і відповідність HR-функцій загальній стратегії підприємства (рис. 1.1).

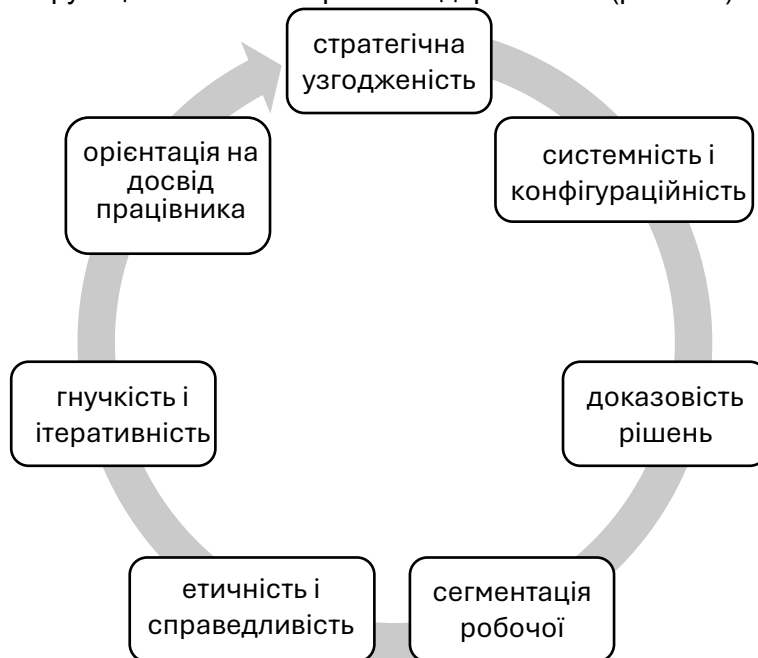


Рис. 1.1. Принципи формування HR-стратегії в сучасних умовах
Джерело: узагальнено на основі [17-21].

Першим ключовим принципом є стратегічна узгодженість. Це означає, що HR-цілі, програми та показники мають безпосередньо підтримувати бізнес-цілі організації, а не існувати автономно або як окремі ініціативи [17]. Наприклад, якщо компанія ставить завдання розширення клієнтської бази та підвищення якості обслуговування, HR-стратегія повинна передбачати навчання персоналу навичкам клієнтського сервісу, системи мотивації, що стимулюють якісну роботу, а також оцінку ефективності працівників через метрики задоволеності клієнтів. Стратегічна узгодженість гарантує, що всі HR-процеси працюють на досягнення ключових бізнес-результатів, створюючи синергію між розвитком людей і розвитком організації.

Другим принципом є системність і конфігураційність. Він передбачає, що окремі HR-політики, інструменти та практики не застосовуються ізольовано, а підбираються таким чином, щоб взаємно підсилювати ефект одна одної. Наприклад, впровадження системи оцінки компетенцій ефективно лише тоді, коли паралельно працюють програми навчання, індивідуальні плани розвитку та система мотивації [18].

У такому разі розвиток компетенцій співробітника підкріплюється можливістю отримання винагороди, а оцінка ефективності стає основою для цілеспрямованого навчання. Системність дозволяє створити цілісну HR-екосистему, де всі інструменти взаємодіють і підвищують ефективність управління персоналом, замість того щоб діяти фрагментарно [19].

Третім принципом є доказовість рішень. Сучасне управління людськими ресурсами повинно базуватися на фактичних даних, аналітиці, гіпотезах і метриках ефекту, а не лише на інтуїції або модних трендах. Використання HR-аналітики дозволяє оцінювати вплив різних заходів на продуктивність, залученість та утримання персоналу [20]. Наприклад, перед впровадженням нової системи бонусів проводиться аналіз даних про ефективність існуючої мотиваційної системи, а після впровадження оцінюється, наскільки змінилися показники продуктивності та задоволеності співробітників. Такий підхід знижує ризики невдалих рішень і підвищує обґрунтованість управлінських дій.

Четвертий принцип – сегментація робочої сили. Різні категорії працівників мають різні потреби, мотивації та очікування, і це необхідно враховувати при формуванні HR-політик. Наприклад, молоді спеціалісти можуть цінувати можливості для професійного росту та участь у тренінгах, тоді як досвідчені працівники більше орієнтовані на стабільність, соціальні гарантії та гнучкий графік. Сегментація дозволяє розробляти різні ціннісні пропозиції, навчальні маршрути та системи стимулювання, що відповідають очікуванням конкретних груп співробітників, підвищуючи їх залученість та ефективність.

П'ятий принцип – етичність і справедливість. Управління персоналом має базуватися на прозорих правилах, недискримінаційних процедурах, захисті даних та формуванні чесного психологічного контракту між працівником і роботодавцем. Наприклад, процеси підбору, оцінки та просування повинні бути відкритими, стандартизованими та однаково застосовуватись до всіх працівників. Дотримання етичних принципів підвищує довіру до HR-функції, зміцнює корпоративну культуру та сприяє формуванню лояльності серед персоналу.

Шостий принцип – гнучкість та ітеративність. Впровадження нових HR-процедур найефективніше здійснювати через пілотні проекти, короткі цикли перегляду та поступове масштабування успішних рішень. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації [21]. Наприклад, тестування нової програми розвитку компетенцій на одній команді або відділі допомагає оцінити її ефективність, врахувати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи перед впровадженням у масштабі всієї організації. Ітеративний підхід сприяє мінімізації помилок, підвищує адаптивність HR-політик та дозволяє швидше досягати бажаних результатів.

Сьомий принцип – орієнтація на досвід працівника. Для ефективності HR-процесів недостатньо лише формально реалізувати політики та інструменти; важливо, як співробітник сприймає їх на практиці. Позитивний досвід взаємодії з HR-системами формує залученість, мотивацію та поведінку працівника, тоді як негативний – може зменшити ефективність усіх заходів.

Наприклад, система електронного навчання має бути зручною, інтуїтивно зрозумілою і мотивувати до регулярного використання, а не створювати додаткові труднощі для працівника. Орієнтація на досвід співробітника допомагає підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і забезпечити, щоб HR-ініціативи дійсно працювали на користь організації.

Таким чином, дотримання цих семи принципів створює цілісну адаптивну та ефективну систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує баланс між стратегічними потребами бізнесу і розвитком персоналу. Інтеграція стратегічної узгодженості, системності, доказовості, сегментації, етичності, гнучкості та орієнтації на досвід співробітника дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність роботи та конкурентоспроможність, але й створювати середовище, в якому працівники мотивовані, залучені та готові до інноваційних змін.

Роль аналітики і цифрових технологій у сучасних підходах стала визначальною. Інформаційні системи управління персоналом інтегрують дані про вакансії, кандидатів, навчання, графіки, результати і винагороди. Системи відстеження кандидатів забезпечують прозорість воронки найму, скорочення часу закриття позиції і якість джерел. Платформи електронного навчання дозволяють будувати мікромаршрути і персоналізувати контент під роль і рівень компетентності. Інструменти планування робочої сили синхронізують попит і пропозицію, враховують сезонність і дозволяють моделювати альтернативні сценарії. Аналітичні панелі надають керівникам своєчасні індикатори, від плинності і абсентеїзму до продуктивності і задоволеності [22].

Цифровізація HR-процесів змінює і підхід до побудови KPI. Замість відокремлених показників на прикладі кількості тренінг-годин увага зміщується на індикатори поведінки і результату: швидкість адаптації новачків до стабільної якості роботи, частка співробітників, які демонструють цільові поведінкові індикатори під час контактів з гостями, точність планування графіків у пікові періоди, час відповідей на зворотний зв'язок від клієнтів. Дані збираються з операційних систем, CRM і зворотного зв'язку, зводяться на аналітичних панелях і використовуються для регулярних

«коротких нарад за даними», де менеджери разом з HR роблять висновки і узгоджують корекції [23].

Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки відбувається за наступними принципами:

- гнучкий підхід до управління персоналом та його розвитком;
- максимальне підпорядкування цілям підприємства;
- раціональне поєднання інтересів менеджменту та власників бізнесу, а також їх інтеграція у загальну систему управління;
- мотивація, що носить превентивний характер;
- персонал – це інвестиції, які необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу працівників при доборі кадрів;
- створення робочих груп та проектних команд замість традиційних структурних підрозділів;
- інноваційний підхід в управлінні персоналом; – стимулювання змін, які сприятимуть досягненню позитивних соціальних та економічних ефектів [24].

Сучасні підходи передбачають використання штучного інтелекту в рекрутингу, плануванні і навчанні. Алгоритми допомагають сортувати резюме за релевантністю, пропонувати навчальний контент, прогнозувати завантаження і формувати графіки [25]. Водночас залишається необхідність контролю якості даних, мінімізації упереджень і дотримання етичних норм.

Відкритість правил роботи алгоритмів, можливість апеляції рішень і участь людини у критичних точках процесу зменшують ризики і підвищують довіру працівників.

Сучасна HR-стратегія потребує також інтеграції з фінансовою логікою і операційними обмеженнями. Аналітика загальної вартості робочої сили, порівняння витрат на плинність з витратами на навчання, моделювання окупності ініціатив з автоматизації або впровадження нових платформ дозволяють відстоювати рішення у діалозі з фінансовою функцією. Операційні дані про потоки клієнтів, пікові вікна і «вузькі місця» підказують, де саме зміни у графіках, розподілі ролей чи навчанні дадуть найбільший ефект.

Сучасні тенденції цифровізації, глобалізації та зміни очікувань працівників суттєво впливають на розвиток HR-функцій в Україні та формування стратегій управління персоналом. Якщо раніше управління персоналом зводилося переважно до кадрового обліку та адміністративних процедур, то сьогодні воно трансформується у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. HR-функція набуває ролі бізнес-партнера, орієнтованого на розвиток талантів, формування корпоративної культури, впровадження інноваційних технологій та підтримку гнучких моделей зайнятості. В українських умовах цей процес посилюється впливом воєнних викликів, трудової міграції, зміни ринку праці та інтеграції в європейський простір. Перспективи трансформації HR-функцій охоплюють як технологічні аспекти – використання штучного інтелекту, аналітики даних та хмарних сервісів, так і соціально-ціннісні – розвиток інклюзивності, добробуту персоналу та нових моделей мотивації.

Сучасний розвиток цифрових технологій докорінно змінює спосіб, у який компанії в Україні організовують роботу з персоналом. HR-функція поступово відходить від традиційних адміністративних практик до стратегічного управління людським капіталом, використовуючи новітні

технологічні рішення. В умовах зростаючої конкуренції за таланти саме цифровізація стає основним драйвером підвищення ефективності HR.

Одним із ключових трендів є використання штучного інтелекту (AI) у рекрутингу. Системи на основі AI дозволяють аналізувати резюме, порівнювати їх із профілями вакансій і відбирати найбільш відповідних кандидатів. Це скорочує час пошуку персоналу та мінімізує людський фактор, що часто призводить до упереджених рішень. Наприклад, деякі українські компанії у сфері IT уже застосовують алгоритми, які прогнозують ймовірність успішної адаптації кандидата на основі його професійної історії та поведінкових характеристик.

Другий важливий напрямок – HR-аналітика. Використання великих масивів даних дає можливість керівникам краще розуміти потреби працівників, прогнозувати рівень плинності кадрів та виявляти слабкі місця у системі мотивації. Так, у великих ресторанних мережах застосовуються дашборди, що демонструють співвідношення відпрацьованих годин, рівень задоволеності клієнтів та ефективність роботи окремих співробітників. Це дозволяє своєчасно коригувати графіки, проводити додаткові тренінги чи пропонувати бонуси для підвищення мотивації.

Багато підприємств переходять на системи електронного документообігу, онлайн-облік робочого часу та інтегровані платформи для управління персоналом. Це зменшує адміністративне навантаження на HR-відділи та дозволяє їм більше зосереджуватись на стратегічних завданнях.

Важливу роль у сучасних HR-функціях відіграють чат-боти та мобільні застосунки. Чат-боти забезпечують цілодобову комунікацію з працівниками, дозволяючи отримати відповіді на типові запитання про зарплату, графік чи соціальні пільги. Це підвищує рівень залученості персоналу та зменшує навантаження на HR-менеджерів. Мобільні платформи, у свою чергу, стають інструментом навчання й адаптації: вони дають змогу проходити мікрокурси, отримувати зворотний зв'язок від наставника та відслідковувати власний прогрес. В українських умовах, де частина працівників поєднує роботу та навчання чи змушена працювати віддалено, такі технології набувають особливої актуальності.

Поряд із технологічними зрушеннями, трансформація HR-функцій в Україні значною мірою визначається соціально-культурними тенденціями. Зміна поколінь на ринку праці, нові очікування співробітників і глобальні виклики зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління людьми.

Насамперед, актуальною стає культура довіри та партнерства. Працівники дедалі більше цінують прозорість у відносинах з роботодавцем, чесність у комунікаціях і можливість брати участь у прийнятті рішень. Якщо раніше авторитарний стиль управління сприймався як норма, то сучасні працівники прагнуть бути почутими. Це означає, що HR-функції мають зосереджуватись на контролі, створенні середовища для співпраці та взаємної підтримки. У практиці це може реалізовуватись через регулярні опитування задоволеності, відкриті зустрічі з керівництвом або платформу для анонімних пропозицій.

Особливої уваги заслуговує розвиток інклюзивності та різноманіття. Сучасні компанії в Україні поступово усвідомлюють цінність команд, у яких представлені різні вікові групи, гендери, культурні та професійні досвіди. Це

сприяє появі нових ідей, інновацій та підвищує гнучкість організації. HR-функції мають забезпечувати рівні можливості для всіх кандидатів та створювати умови, в яких кожен співробітник відчуває свою значущість.

Соціально-культурні зміни також підкреслюють важливість балансу між роботою та особистим життям. Працівники очікують від роботодавця гнучкості у графіках, можливості частково працювати дистанційно чи мати додаткові дні відпочинку. В українських реаліях, особливо в умовах воєнних викликів, цей аспект набуває подвійної ваги: HR-служби мають дбати про продуктивність і психологічне благополуччя персоналу.

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої трансформації. Традиційна модель «повної зайнятості в офісі» поступово втрачає свою універсальність, поступаючись місцем більш гнучким і різноманітним форматам. Для України ці зміни мають особливе значення, оскільки національний ринок праці відчуває вплив одночасно кількох чинників: глобалізації, цифровізації, міграційних процесів та воєнних викликів.

Одним із найбільш поширених форматів є гібридна робота, що поєднує віддалену та офісну зайнятість. Такий підхід дозволяє зберегти баланс між ефективною комунікацією в команді та індивідуальною продуктивністю працівників. В українських умовах гібридна модель особливо актуальна для сфер ІТ, маркетингу, освіти та адміністративних послуг. Вона знижує витрати роботодавців на офісну інфраструктуру, а працівникам дає можливість працювати зручніше, враховуючи особисті обставини. Для HR це означає необхідність перебудови процесів оцінки результатів праці та підтримки корпоративної культури на відстані.

Другим важливим явищем є гіг-економіка, яка базується на короткострокових контрактах, фрилансі та проєктній зайнятості. Все більше українців залучаються до виконання разових завдань через цифрові платформи – від водіїв та кур'єрів до дизайнерів чи консультантів. Для бізнесу це вигідно завдяки можливості залучати вузькопрофільних спеціалістів на час виконання конкретних завдань, а для працівників – завдяки свободі вибору та додатковим доходам. Водночас HR-служби повинні адаптовуватися до нової реальності, створюючи умови для взаємодії з фрилансерами та захищаючи ключові інтереси компанії.

Третій напрямок – проєктні команди, які формуються під конкретні цілі та розпадаються після завершення завдання. Цей підхід особливо актуальний для стартапів, креативних індустрій та сфери послуг. Проєктна робота дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, експериментувати та впроваджувати інновації. Для України така модель важлива ще й тому, що вона забезпечує мобільність робочої сили та підвищує здатність компаній виживати в умовах кризи. HR у цьому випадку виступає координатором: підбирає членів команди з різними компетенціями, забезпечує їхню взаємодію та оцінює внесок кожного учасника.

Актуальним трендом є гнучкі графіки роботи. У сучасних компаніях дедалі частіше відходять від жорсткої схеми «9:00–18:00». Працівники отримують можливість починати і завершувати роботу тоді, коли це зручно, за умови виконання поставлених завдань. Гнучкі графіки дозволяють підвищити задоволеність персоналу та зменшити плинність кадрів, що є критично важливим для компаній у період дефіциту робочої сили.

Таким чином, моделі зайнятості майбутнього створюють нову екосистему ринку праці в Україні. Вона характеризується різноманітністю форматів, гнучкістю та індивідуалізацією підходів. HR-функції мають навчитися управляти цією різноманітністю, забезпечуючи одночасно ефективність бізнесу та задоволення потреб працівників.

Традиційно HR-функція вважалася допоміжною – зосередженою на кадровому обліку, документації та адміністративних процедурах. Проте сучасні умови диктують нову реальність: людський капітал стає ключовим ресурсом розвитку компаній. Це зумовлює перетворення HR на стратегічного партнера бізнесу.

Таким чином, у цьому контексті особливого значення набуває участь HR у формуванні корпоративної стратегії. Відповідність між цілями компанії та компетенціями працівників визначає можливість досягнення результатів. Наприклад, якщо ресторан планує розширення мережі чи впровадження нових сервісів, HR повинен заздалегідь підготувати кадровий резерв, сформувати систему навчання та адаптації, розробити програми мотивації для утримання ключових працівників. У такому випадку HR перестає бути «реактивним» підрозділом і стає активним учасником планування майбутнього.

Важливим напрямком є управління змінами. В умовах невизначеності та швидких трансформацій бізнесу саме HR допомагає забезпечити адаптацію персоналу до нових умов. Це може включати як впровадження цифрових технологій, так і зміну організаційної структури чи корпоративної культури.

Крім того, HR робить внесок у підвищення конкурентоспроможності підприємств через розвиток людського капіталу. Інвестиції у навчання, розвиток лідерських навичок, формування корпоративної культури стають не менш важливими, ніж модернізація обладнання чи впровадження нових технологій. Успіх компанії все частіше визначається тим, наскільки мотивованими, кваліфікованими та відданими є її працівники. В Україні це особливо актуально в умовах трудової міграції та дефіциту кадрів: компанії, які створюють сприятливі умови для розвитку співробітників, отримують суттєву перевагу на ринку праці.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами в сучасних умовах виходить за межі адміністративної функції та набуває статусу ключового елементу загальної системи стратегічного управління організацією. В умовах пермакризи, цифрової трансформації та дефіциту людського капіталу саме HR-стратегія забезпечує узгодженість між бізнес-цілями та розвитком персоналу, підвищує адаптивність організації й сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Використання аналітики, цифрових інструментів, гнучких форматів зайнятості та орієнтація на досвід працівника дозволяють перетворити людський капітал на стратегічний ресурс довгострокового розвитку підприємств.

Розглянуті підходи до стратегічного управління людськими ресурсами демонструють, що в умовах пермакризи адаптивність і узгодженість рішень формуються не на рівні окремих функцій, а в межах загальної системи стратегічного управління підприємством. Проте ці характеристики не формуються ізольовано на рівні окремих функцій, а залежать від загальної логіки стратегічного управління підприємством.

1.2. Стратегічне управління малими та середніми підприємствами в умовах глобалізації

У сучасному глобалізованому економічному середовищі малі та середні підприємства (МСП) стикаються з безпрецедентними викликами та водночас отримують нові можливості, що виникають під впливом інтенсивних процесів глобалізації. Світове господарство швидко трансформується: на це впливають технологічні революції, цифрова трансформація та зростання міжнародної конкуренції. У таких умовах для МСП необхідним стає впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, адже глобалізаційні процеси змінюють традиційні бізнес-моделі та формують складну систему взаємозв'язків між підприємцями з різних країн.

МСП змушені діяти в умовах динамічного міжнародного ринку, який характеризується високою невизначеністю, швидкими технологічними змінами та посиленням конкуренції. За таких обставин стратегічне управління перестає бути лише засобом довгострокового планування та стає ключовим механізмом забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності. Військова агресія російської федерації проти України додатково ускладнила ситуацію, спричинивши руйнування налагоджених міжнародних зв'язків та усталених економічних відносин, що посилює потребу у формуванні гнучких стратегій для малих і середніх підприємств.

Ключовою рисою сучасного стратегічного управління МСП є здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це потребує розвитку нових управлінських компетенцій, впровадження інноваційних методів управління, цифрових інструментів, а також застосування випереджальних підходів до стратегічного планування. У глобалізованому конкурентному середовищі успіх малих і середніх підприємств залежить від уміння інтегруватися у міжнародні партнерські мережі, ефективно використовувати глобальні переваги та водночас створювати власні унікальні ніші.

Стратегічне управління для МСП має забезпечувати не лише пристосування до глобальних викликів, але й активне формування нових можливостей розвитку – вихід на нові ринки, освоєння сучасних бізнес-моделей, впровадження інновацій та розширення партнерських зв'язків.

Відкритість економічних кордонів і інтеграція України у світове господарство значно посилюють вплив глобалізаційних процесів на діяльність МСП. З одного боку, вони відкривають нові перспективи для доступу до технологій, інвестицій і міжнародних партнерств, з іншого – загострюють конкуренцію, вимагають адаптації до різних регуляторних та культурних особливостей, а також підвищують залежність від коливань глобальних ринків.

Наслідки глобалізації для малих і середніх підприємств наведено у табл. 1.1.

Отже, глобалізація одночасно створює для малих і середніх підприємств як нові можливості, так і суттєві виклики. Для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку МСП мають активно впроваджувати інновації, модернізувати бізнес-моделі та вдосконалювати систему стратегічного управління, що дозволить не лише пристосуватися до глобальних змін, але й використати їх як ресурс для довгострокового зростання.

Таблиця 1.1 - Наслідки глобалізації для МСП

Аспект	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Ринки збуту	Вихід на міжнародні ринки, розширення цільової аудиторії	Зростання конкуренції з боку великих транснаціональних компаній
Технології	Доступ до сучасних технологій та інноваційних рішень	Необхідність значних інвестицій у цифровізацію та автоматизацію
Фінанси	Можливість залучення іноземних інвестицій та грантів	Валютні ризики та залежність від світової економічної кон'юнктури
Кадровий потенціал	Доступ до міжнародного ринку праці, обмін досвідом	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон («brain drain»)
Маркетинг	Використання глобальних маркетингових платформ та соціальних мереж	Необхідність адаптації до культурних і мовних особливостей споживачів
Постачання та логістика	Розширення можливостей вибору постачальників і партнерів	Залежність від міжнародних логістичних ланцюгів, ризики їхніх збоїв
Конкурентоспроможність	Підвищення якості продукції та послуг завдяки конкуренції	Ризик втрати позицій через сильний тиск глобальних гравців
Розвиток підприємництва	Поширення кращих світових практик управління та бізнес-моделей	Загроза уніфікації, зменшення локальної специфіки бізнесу

Джерело: узагальнено на основі [26-30].

Стратегічне управління виступає фундаментальним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних динамічних умовах. Для малих та середніх підприємств (МСП), які часто мають обмежені фінансові, кадрові та інституційні ресурси, його значення зростає в умовах глобалізаційних процесів, що створюють як нові можливості, так і загрози.

Процес стратегічного управління охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та довгостроковій ефективності діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Процес стратегічного управління МСП в умовах глобалізації

Етап	Завдання	Ключові активності	Особливості для МСП в умовах глобалізації
1	2	3	4
1. Формулювання місії та бачення	Визначення місії, цінностей, довгострокового бачення	Обговорення зі стейкхолдерами, аналіз ринкових тенденцій	Необхідно враховувати глобальні тренди, культурні особливості ринків, де планується діяти
2. Аналіз	SWOT, PEST,	Збір даних, оцінка	Особливо важливо

зовнішнього та внутрішнього середовища	аналіз конкурентів, ресурсів	можливостей та загроз	слідкувати за технологічними змінами, регуляторними бар'єрами, валютними ризиками
3. Вибір стратегічного напрямку / стратегії	Розробка альтернатив, оцінка варіантів, вибір стратегії	Використання методів стратегічного вибору (портфельні моделі, матриці, сценарії)	Для МСП часто оптимально комбінувати кілька методів, враховувати обмежені ресурси
4. Розробка плану заходів (стратегічне планування)	Деталізація дій, розподіл ресурсів, встановлення KPI	Планування проєктів, бюджетування, призначення відповідальних	План має бути гнучким, із можливістю корекцій в умовах непередбачуваних змін
5. Реалізація стратегії	Виконання затвердженого плану, контроль впровадження	Координація дій, контроль виконання, мотивація персоналу	МСП мають швидше реагувати на зворотний зв'язок, уникати бюрократії
6. Оцінка та контроль	Моніторинг результатів, аналіз відхилень, коригування стратегії	Порівняння з KPI, аналіз причин невідповідностей, внесення змін	Важливо швидко адаптуватися до змін ринку, коригувати стратегії в гнучкому режимі
7. Перегляд і оновлення стратегії	Ревізія стратегії з урахуванням нових даних	Перегляд місії, цілей, стратегічного напрямку відповідно до змін	У глобальному середовищі цей етап може бути частішим – не раз на кілька років, а оперативно

Джерело: узагальнено на основі [31-34].

Першим етапом стратегічного управління є визначення місії, стратегічного бачення та системи цінностей підприємства. Місія виступає своєрідним орієнтиром, що визначає призначення організації, її роль на ринку та цінність для суспільства. Для МСП у глобалізованому середовищі місія має враховувати локальний контекст, міжнародні тенденції, інтереси партнерів та очікування споживачів. Бачення визначає довгострокову перспективу розвитку, окреслює ідеальний стан, до якого прагне підприємство. Чітке формулювання цих елементів створює основу для наступних етапів стратегічного управління.

На другому етапі здійснюється комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище оцінюється за допомогою таких інструментів, як PEST-аналіз та аналіз конкурентного ринку. Це дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на розвиток підприємства. Водночас SWOT-аналіз допомагає узагальнити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства і співвіднести їх з ринковими можливостями та загрозами. Для МСП особливо важливим є врахування таких глобалізаційних викликів, як доступність міжнародних ринків, зміна поведінки споживачів, швидкі технологічні інновації та жорстка конкуренція з боку транснаціональних корпорацій.

Результати попереднього аналізу стають підґрунтям для вибору оптимальної стратегії розвитку. Підприємство формує альтернативні сценарії, порівнює їхню ефективність і зупиняється на тих, що відповідають його ресурсному потенціалу та ринковим перспективам. Для МСП стратегічними альтернативами можуть бути: стратегія диференціації (створення унікальних продуктів чи послуг), стратегія фокусування на вузьких сегментах ринку, або стратегія партнерства з більшими компаніями для виходу на глобальні ринки. Особливістю цього етапу є необхідність врахування високої динамічності глобального середовища, що змушує підприємства орієнтуватися на гнучкі та адаптивні стратегії [35].

Обраний напрям розвитку деталізується у вигляді планів заходів, що передбачають конкретні кроки, розподіл ресурсів та встановлення ключових показників ефективності (KPI). Для МСП стратегічний план має бути реалістичним, враховувати обмеженість фінансів та можливості залучення інвестицій. Важливим є визначення відповідальних осіб та часових рамок реалізації завдань. У глобалізованому середовищі ефективність стратегічного планування зростає завдяки використанню сучасних цифрових інструментів: CRM-систем, аналітичних платформ, технологій бізнес-інтелекту.

П'ятий етап передбачає практичне втілення визначених стратегічних заходів. Це найбільш відповідальна частина процесу, що потребує чіткої координації, ефективного управління персоналом та налагодженої комунікації.

Для МСП у глобалізаційних умовах ключовими аспектами є швидкість реагування на зміни, мобільність та відсутність зайвої бюрократії. Гнучкі організаційні структури дозволяють швидше впроваджувати інновації, укладати міжнародні партнерства та адаптувати бізнес-моделі.

На цьому етапі проводиться регулярний моніторинг результатів, аналіз відхилень від запланованих показників та коригування заходів у разі потреби. Для МСП особливо важливо використовувати індикатори, які реально відображають рівень конкурентоспроможності: обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці. Систематичний контроль дозволяє своєчасно виявляти помилки та мінімізувати ризики [36].

Завершальним етапом є періодичне оновлення стратегічних підходів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі підприємства. Якщо у традиційних умовах цей процес відбувається кожні кілька років, то в умовах глобалізації оновлення стратегії має бути гнучким і регулярним. Для МСП це означає необхідність постійного пошуку нових можливостей, залучення інновацій, виходу на міжнародні ринки та адаптації до нових вимог споживачів.

Таким чином, процес стратегічного управління діяльністю малих і середніх підприємств в умовах глобалізації є безперервним циклом, що включає формування місії та бачення, аналіз середовища, вибір та реалізацію стратегії, контроль і коригування. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності МСП гнучко реагувати на глобальні зміни, використовувати сучасні технології та орієнтуватися на довгострокові конкурентні переваги.

У сучасному глобалізованому економічному просторі стратегічний розвиток підприємств виступає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та довгострокового функціонування. Постійне

зростання динаміки зовнішнього середовища, інтенсивність конкуренції, швидкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування стратегій. В умовах зростаючої невизначеності та нестабільності підприємства повинні орієнтуватися на досягнення короткострокових цілей й забезпечувати адаптивність, стійкість своїх бізнес-моделей у довгостроковій перспективі.

Теоретичні підходи до розробки стратегій розвитку підприємств еволюціонували від класичних моделей стратегічного планування до сучасних концепцій, що акцентують увагу на гнучкості, інноваційності та інтеграції принципів сталого розвитку. Якщо традиційні школи стратегічного управління зосереджувалися переважно на аналізі зовнішнього середовища та визначенні конкурентних переваг, то сучасні підходи охоплюють комплексне поєднання економічних, соціальних і екологічних чинників.

Особливої актуальності набуває пошук балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією бізнес-процесів, що відображено у багатьох сучасних моделях стратегічного управління. Це дає змогу підприємствам поєднувати ефекти масштабності та синергії з урахуванням специфічних потреб окремих ринків.

Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах можна представити як еволюцію стратегічного управління – від класичних моделей XX століття до сучасних концепцій, що враховують глобалізацію, цифровізацію та сталий розвиток, а саме [37-43]:

1. Класичний (раціональний) підхід (представники І. Ансофф, А. Чендлер, М. Портер), в основі – стратегія як результат раціонального планування та аналітичних процедур. Основна увага приділяється аналізу зовнішнього середовища (галузі, конкуренції, ринкових можливостей) та визначенню конкурентних переваг. Приклади моделей: SWOT-аналіз, модель «п'яти сил Портера», матриці БКГ і GE/McKinsey.

2. Еволюційний підхід (представники Г. Мінцберг, Дж. Куїнн), наголос робиться на тому, що стратегія формується поступово, у процесі діяльності, як реакція на зміни середовища. Стратегічне управління трактується не як разовий акт планування, а як безперервний процес навчання організації. Виникає поняття «emergent strategy» – стратегія, що формується спонтанно під впливом обставин.

3. Ресурсно-орієнтований підхід (представники Б. Вернерфельт, Д. Барні), головним джерелом конкурентних переваг є внутрішні ресурси та компетенції підприємства, а не лише зовнішнє середовище. Виділяються VRIO-критерії (цінність, рідкість, імітованість, організація). У сучасних умовах цей підхід трансформувався в концепцію динамічних здібностей, що акцентує увагу на гнучкості, здатності до змін та інновацій.

4. Інституційний підхід орієнтується на залежність стратегій від інституційного середовища: законодавства, культурних норм, міжнародних стандартів, неформальних правил гри. Підприємство сприймається як «вбудоване» у ширшу систему соціальних та економічних інститутів. В умовах глобалізації цей підхід особливо важливий через необхідність врахування локальних правил різних країн.

5. Стейкхолдерський підхід розглядає підприємство як систему відносин з різними зацікавленими сторонами: акціонерами, працівниками,

клієнтами, громадами, державою. Стратегія формується для забезпечення прибутку та задоволення інтересів ключових груп. Цей підхід є основою концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

6. Підхід сталого розвитку орієнтується на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегію підприємства. Відповідає принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Передбачає довгострокову конкурентоспроможність завдяки екологічній безпеці, соціальній відповідальності та ефективному корпоративному управлінню.

7. Цифровий та інноваційний підхід сформувався під впливом цифровізації, розвитку Industry 4.0, big data, штучного інтелекту. У центрі – стратегія цифрової трансформації, використання інноваційних бізнес-моделей (наприклад, платформні екосистеми). Передбачає створення гнучких, адаптивних і швидко масштабованих стратегій (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Класифікація корпоративних стратегій підприємств
Джерело: складено на основі [33; 36]*

Варто зазначити, що у сучасних умовах глобалізації стратегічне управління діяльністю підприємств потребує врахування одночасно двох ключових вимірів: рівня глобальної інтеграції та ступеня локальної чутливості. Саме на перетині цих параметрів ґрунтується модель Бартлетта-Гошалла, яка дозволяє визначити оптимальний тип міжнародної стратегії підприємства.

За класичною концепцією, матриця Бартлетта-Гошалла передбачає чотири базові стратегічні орієнтації: міжнародну, регіональну (мультидомашню), глобальну та транснаціональну. Кожна з них відображає різний баланс між необхідністю централізації управлінських рішень і стандартизації процесів, з одного боку, та потребою адаптації до специфіки локальних ринків – з іншого.

Застосування цієї моделі до малих і середніх підприємств має свою специфіку. На відміну від великих корпорацій, МСП зазвичай обмежені у фінансових і кадрових ресурсах, що впливає на їхню здатність забезпечувати

одночасно високий рівень глобальної інтеграції та глибоку локальну адаптацію.

Водночас саме гнучкість та оперативність у прийнятті рішень дозволяють цій категорії бізнесу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що робить використання матриці Бартлетта-Гошалла надзвичайно актуальним для формування їхніх стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Адаптована матриця Бартлетта-Гошалла для МСП

	Низька локальна чутливість	Висока локальна чутливість
Низька глобальна інтеграція	Модульна / міжнародна стратегія. МСП експортує чи працює за межами однієї ринки, але мінімально пристосовується до місцевих умов. Централізація, стандартизація продукції для кількох ринків.	Сегментна, регіональна стратегія. МСП адаптує продукцію або послуги під особливості кожного ринку, високий ступінь децентралізації.
Висока глобальна інтеграція	Стратегія стандартизації, глобального масштабу. Сильна координація між ринками, стандартизація процесів, централізоване управління ресурсами	Транснаціональна стратегія для МСП. Поєднання централізованого контролю з локальною гнучкістю, враження синергії між місцевими підрозділами

Джерело: узагальнено на основі [44].

У контексті діяльності МСП можна виокремити такі стратегічні підходи:

1. Міжнародна (модульна) стратегія – характеризується низьким рівнем локальної чутливості та невисоким рівнем глобальної інтеграції. Підприємство у цьому випадку зосереджується на експорті продукції чи послуг із мінімальною адаптацією до особливостей закордонних ринків. Централізація управління залишається високою, а витрати на локальну модифікацію продукції є мінімальними.

2. Регіональна (сегментна) стратегія – поєднує високу чутливість до місцевих умов із низьким рівнем інтеграції. Для малих і середніх підприємств це означає орієнтацію на адаптацію продукції чи маркетингових інструментів під конкретні ринки. У такій моделі місцеві підрозділи отримують більшу автономію, тоді як роль центрального офісу зводиться до загальної координації.

3. Глобальна стратегія стандартизації – відповідає високій глобальній інтеграції та низькій локальній чутливості. Для МСП цей варіант менш типовий, проте можливий у випадку, коли продукція має універсальний характер і не потребує значних модифікацій. Централізація управління, закупівель та виробничих процесів дозволяє підприємству досягати економії від масштабу.

4. Транснаціональна стратегія – поєднує високий рівень інтеграції з високим рівнем локальної адаптації. Це найбільш складна, але водночас найбільш перспективна стратегія для МСП, які прагнуть розвивати конкурентні переваги завдяки одночасному використанню централізованих ресурсів і локальної експертизи. У такій моделі зберігається координація ключових бізнес-процесів, але водночас забезпечується гнучкість та швидка реакція на зміни у конкретних країнах чи регіонах.

Отже, матриця Бартлетта-Гошалла може слугувати ефективним аналітичним інструментом для малих і середніх підприємств, що планують розширення своєї діяльності на міжнародних ринках. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, галузевої специфіки, вимог локальних споживачів та динаміки конкурентного середовища. Для українських МСП, які лише формують досвід міжнародної діяльності, доцільним є поступовий перехід від міжнародної чи регіональної моделі до транснаціональної, що дозволить поєднати переваги стандартизації та адаптації у глобалізованій економіці.

Таким чином, стратегічне управління діяльністю малих і середніх підприємств в умовах глобалізації набуває вирішального значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Поєднання обмежених ресурсів із високою динамікою зовнішнього середовища зумовлює необхідність впровадження гнучких, адаптивних та інноваційних стратегій. Використання сучасних моделей стратегічного управління, цифрових інструментів та міжнародних підходів, зокрема орієнтації на баланс між глобальною інтеграцією і локальною адаптацією, дозволяє МСП реагувати на виклики глобалізації і формувати нові можливості для довгострокового зростання.

У підсумку, сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах пермакризи та глобалізації формуються як цілісна адаптивна система, що поєднує стратегічне управління бізнесом і людським капіталом. Високий рівень невизначеності, цифровізація та глобальні структурні зрушення зумовлюють перехід від жорстких довгострокових моделей планування до гнучких, ітеративних та орієнтованих на дані стратегій. Для малих і середніх підприємств, зокрема в українських умовах, ефективність стратегічного управління визначається здатністю інтегрувати людські ресурси, цифрові інструменти та глобальні можливості у єдину логіку розвитку, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Mudany J. O., Mudany M. A., Owuori E. P. J., Awuor E. Thriving through turmoil: Adaptive resilience in the age of permacrisis. *Journal of Strategic Management*, 2025. 9(2). Pp. 92-133. DOI: 10.53819/81018102t2505
2. Harari Y. N. 21 lessons for the 21st century. Vintage, 2022. 432 p.
3. McKinsey Global Institute. Global resilience report. McKinsey & Company. 2023.
4. Pistor K. The Code of Crisis: How Law Creates and Sustains Risk. *Harvard Law Review*, 2023. 136(3). Pp. 456-502.
5. Tooze A. Shutdown: How COVID Shook the World's Economy, 2021. Viking. 384 p.
6. IPCC. Climate Change 2023: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Sixth Assessment Report. 2023.
7. Kaufmann D., Van der Heijden J. Governance for the Future: Designing Resilient Institutions. Edward Elgar Publishing. 2023.
8. Beck U. (1992). Risk Society: Towards a New Modernity. Sage. 384 p. URL: <http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf>
9. Wilson R., Cudney E. A., Marley R. J. Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*, 2024. 36(2). Pp. 460-477. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0216>
10. Fernandes B. C. L., Gomes J. V. OKR methodology: challenges and trends. *New Perspectives and Possibilities in Strategic Management in the 21st Century: Between Tradition and Modernity*, 2024. Pp. 195-208. DOI: 10.4018/978-1-6684-9261-1.ch011
11. McGrath R., Charan R. The permissionless corporation. *Harvard Business Review*, 2023. 101(1). Pp. 86-95. URL: <https://www.ew360.mx/clientes/Ado/especiales/240223/HBR3.pdf>
12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 440 с.
13. Гончаров А.Б. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств. URL: <https://cutt.ly/stvT4UP4>
14. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 2023. 12(1). Pp. 760-770. DOI: 10.33395/jmp.v12i1.12508
15. Воронцова М.М. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». С. 270-277. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIIP2017_P270-277.pdf
16. Беляєва Н.С. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*, 2020. Вип. 3(20) С. 82-88. URL: http://pev.kpi.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf
17. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf

18. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*, 2024. Том 34, № 4. С. 213-238. URL: <https://share.google/1PQaCDY9uo4aAf8RI>

19. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*, 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>

20. Петрова І.Л. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 9 (279), 2024. С. 78-86. URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Iryna-Petrova-Alina-Barash-78-86.pdf

21. Літорович О.В., Карий О.І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2024. Вип. 8. С. 209-217. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219.pdf>

22. Піддубний Є.В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*, 2023. № 5 (72). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2784>

23. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024. № 9. С. 18-31. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151>

24. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 20. С. 196-201. URL: <https://share.google/DEsXvYe5KXwprnKF69>

25. Красота О.В. Роль людського капіталу у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2009_20/Zb20_18.pdf

26. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*, 2018. № 3. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>

27. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2021. Вип. 1(24). С. 78-81. URL: http://pev.kpi.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/15.pdf

28. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.7. С. 245-250. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_7/41.pdf

29. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020. Вип. 3-4. С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617>

30. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf

31. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Scientific journal «Development Service Industry Management»*, 2024. № 8(14). С. 86-92. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(14))
32. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*, 2014. № 2. С. 64-69. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles_2/10.pdf
33. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017. Вип. 23 (1). С. 108-111. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>
34. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*, 2017. № 2. С. 163-167. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2017/2\(48\)/pdf/20-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2017/2(48)/pdf/20-Paderin.pdf)
35. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.
36. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
37. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*, 2015. Том 48. № 1. С. 101-108. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf>
38. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
39. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf.
40. Сапельнікова Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств. *Менеджер*, 2016. № 3. С. 90-101.
41. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
42. Rich Horwath. The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf.
43. Richard Daniels. Strategic Management: Stages, Process, Importance & Characteristics. Business Study Notes. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/different-stages-of-strategic-management-process/>.
44. Ghoshal S., Bartlett C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 1990. № 15 (4). Pp. 603-626.

РОЗДІЛ 2

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Трансформація HR-менеджменту в умовах цифровізації та глобальних викликів

У сучасних умовах управління людськими ресурсами посідає ключове місце у забезпеченні стійкого розвитку, гнучкості та високої результативності будь-якого підприємства. Стрімкі економічні трансформації, цифровізація, глобальні виклики на кшталт пандемії чи війни змушують організації діяти значно швидше та проактивніше. За таких обставин HR-фахівці мають ефективно підбирати кваліфікованих працівників і утримувати таланти, формувати внутрішнє середовище, орієнтоване на постійне навчання, розвиток компетенцій і професійне зростання персоналу.

Сучасний HR-менеджмент зосереджується на формуванні команди, здатної оперативно реагувати на зміни, застосовувати інноваційні підходи та знаходити нестандартні рішення в умовах невизначеності. Значна увага приділяється розробленню програм підвищення кваліфікації, підтримці психологічної стійкості співробітників і створенню атмосфери довіри, що особливо важливо під час кризових періодів. Це дає змогу підтримувати ефективність роботи, зберігати мотивацію і залученість персоналу.

Важливою складовою діяльності HR-менеджменту є формування та розвиток корпоративної культури, яка сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників, їх ініціативності та готовності до співпраці. У складних обставинах саме HR-менеджери забезпечують налагодження прозорості та своєчасної комунікації всередині організації, адаптують кадрову політику до зовнішніх змін, впроваджують інструменти підтримки ментального здоров'я та соціальної безпеки співробітників. Системний і стратегічний підхід до управління персоналом зміцнює імідж підприємства як стабільного та відповідального роботодавця, а також дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною у динамічному ринковому середовищі.

Поняття «HR-менеджмент» сформувалося на основі традиційних уявлень про управління персоналом, які, у свою чергу, виникли як продовження концепцій управління трудовими ресурсами та соціального забезпечення. Протягом 1980-х років під впливом економічних криз, посилення глобальних ринкових процесів і появи нових технологій науковці та практики почали по-новому осмислювати роль працівника в організації. Відбулася інтеграція економічних, соціальних, психологічних і управлінських підходів, що зумовило перехід від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом – сучасної моделі HR-менеджменту [1].

Еволюція управлінських концепцій, теоретичних підходів і практик, що вплинули на формування сучасного розуміння HR-менеджменту, представлена в табл. 2.1. Вона демонструє, як змінювалися уявлення про роль працівника, функції менеджера та пріоритети організації – від контролю і дисципліни до розвитку потенціалу, залученості та створення цінності через людський капітал.

Таблиця 2.1 - Еволюція управління персоналом в системі менеджменту

Роки	Наукові школи менеджменту	Підходи і концепції до управління персоналом	Теорії управління персоналом	Основні акценти в управлінні
1890-1935 рр.	Науковий менеджмент. Школа «фордизму». Класична (адміністративна) школа управління.	Економічний підхід: концепція використання трудових ресурсів.	Управління трудовими ресурсами	Виробничі технології; нормування праці; правила, закони, норми, інструкції
1936-1955 рр.	Школа людських стосунків. Школа поведінкових наук.	Органічний підхід: концепція управління персоналом.	Управління персоналом	Мотивування; соціальна безпека
з 1956 р.	Школа кількісного підходу. Маркетингові концепції.		Психологічна теорія, теорія мотивації праці	Моделювання; дослідження операцій
1971-1985 рр.	Школа системного підходу. «Емпірична» школа менеджменту. Школа ситуаційного підходу.		Теорія очікувань, теорія справедливості	Стратегії; інновації; комп'ютеризація управлінських процесів
1986-2000 рр.	Нові підходи і теорія змін.	Гуманістичний підхід: концепція управління людиною.	Теорії інвестування в людський капітал	Організаційні зміни, розвиток та самоменеджмент
з початку XXI ст.	Етичний, соціально орієнтований менеджмент.	Концепція інтелектуалізації систем менеджменту.	Теорія управління знаннями. Теорія управління інтелектуальним капіталом	Управлінські рішення на якісній основі; зміни підходів до лідерства

Джерело: сформовано автором на основі [2-6].

На становлення сучасної системи управління персоналом суттєво вплинули наукові теорії та концепції, що розвивають людиноцентричний підхід у менеджменті. У нинішніх умовах саме особистісні якості працівника, його компетентності, інтелектуальний і креативний потенціал дедалі більше визначають ефективність організації. Тому управління персоналом орієнтується на формування такої моделі роботи, у якій людський капітал розглядається як стратегічний ресурс. Цей підхід дозволяє обґрунтувати необхідність трансформацій у системі організації праці, мотиваційних механізмах та розвитку персоналу [7].

Варто зазначити, що англomовна аббревіатура HRM (human resources management) або HR-менеджмент є міжнародним аналогом поняття

«управління персоналом». У дослівному перекладі HRM означає «управління людськими ресурсами» - сферу теоретичних знань та практичних інструментів, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. HR-менеджмент виступає невід'ємною частиною сучасних автоматизованих систем управління організацією. У науковій та практичній літературі також застосовуються інші терміни: «управління трудовими ресурсами», «управління людським капіталом» (англ. Human Capital Management), «кадровий менеджмент», «менеджмент персоналу» [8].

Аналізуючи дефініції управління персоналом, доцільно уточнити змістовні характеристики цих понять. Серед науковців існують різні підходи до визначення управління персоналом: одні дослідники зосереджуються на організаційних механізмах і методах досягнення цілей підприємства, підкреслюючи інструментальний аспект HR-менеджменту. Інші акцентують увагу на функціональній складовій - змісті процесів планування, добору, адаптації, оцінювання, навчання та мотивації кадрів [9]. Така різноманітність підходів свідчить про багатовимірність та комплексний характер управління персоналом.

Отже, у науковому дискурсі HR-менеджмент трактується по-різному. Частина авторів визначає його як цілісну систему практик та політик, яка забезпечує ефективне залучення, розвиток, оцінювання і стимулювання працівників. Інші наголошують на його стратегічній ролі у досягненні довгострокових цілей бізнесу, підвищенні конкурентоспроможності підприємства та формуванні доданої вартості. Окремий підхід підкреслює значення HRM у формуванні організаційної культури, стимулюванні інновацій та розвитку лідерського потенціалу.

Водночас низка сучасних дослідників звертає увагу на необхідність адаптації HR-менеджменту до викликів ринку праці XXI століття, де все більше значення набувають гнучкість, цифровізація, компетентності майбутнього, здатність до швидкого навчання та рескілінгу. Також зростає роль HR у забезпеченні корпоративної стійкості, управлінні змінами, дистанційною працею та гібридними моделями організації діяльності.

Беручи до уваги зазначене, у табл. 2.2 подано узагальнення трактувань поняття «HR-менеджмент» різними вченими, що дає змогу систематизувати підходи та підкреслити різні акценти у його розумінні.

Таблиця 2.2 - Трактування терміну «HR-менеджмент» різними науковцями

Науковець	Трактування
1	2
I. В. Горбачова	HR-менеджмент – це система стратегічної орієнтації підприємства, що відрізняється певними особливостями через мультинаціональний склад міжнародних колективів. Вона враховує культурну та психологічну сумісність співробітників, а також можливості для обміну знаннями і досвідом.

1	2
О. В. Грідін	HR-менеджмент – це ключова функція управління організацією, що являє собою системний процес залучення, розвитку й ефективного використання персоналу для досягнення її цілей.
Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляєв, О. С. Багунц	HR-менеджмент є ключовим компонентом системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне керування працівниками та їхньою діяльністю.
О. В. Кушнерик	HR-менеджмент – це цілісний і стратегічний підхід до управління персоналом підприємства, що сприяє досягненню встановлених цілей організації.
А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіна	HR-менеджмент – основний соціальний напрям діяльності підприємства, орієнтований на стратегічний підхід до управління персоналом, що є найціннішим ресурсом підприємства.
В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська	HR-менеджмент являє собою систематизований процес забезпечення та раціонального використання всіх кадрів організації, орієнтований на досягнення визначених цілей.
О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна, Л. В. Михайліченко	HR-менеджмент – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємства та бізнесу шляхом ефективного використання праці, досвіду і талантів працівників, з одночасним урахуванням їхньої задоволеності роботою.
О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін.	HR-менеджмент – це прикладна наука, що охоплює організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові й особистісні фактори, а також методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності у досягненні його цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [10-17].

Розглянемо базові положення управління персоналом, які тривалий час застосовуються у вітчизняній практиці (табл. 2.3). Ці підходи формувалися поступово, відображаючи історичний розвиток кадрової роботи, зміну економічних умов та управлінських пріоритетів.

Таблиця 2.3 - Вихідні положення управління персоналом

Сфера	Класичний підхід	Менеджмент людських ресурсів
1	2	3
Видатки на персонал	витрати	довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	грошовий стимул	активний пошук; реклама; соціальні заохочення
Витрати на навчання	мінімальні	за критерієм «вартість-вигода»
Форми навчання	на робочому місці	усі форми навчання
Соціальна інфраструктура	відсутня	за критерієм «вартість-вигода»

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Стиль управління	авторитарний	визначається ситуацією
Організація праці	індивідуальна	індивідуальна, групова
Регламентація виконання	жорстка	різні ступені свободи в організації праці
Мотивація до праці	індивідуальні матеріальні стимули; загроза покарань	поєднання економічних та морально-психологічних стимулів
Горизонт планування	короткостроковий	життєвий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	облікові	аналітичні та організаторські

Джерело: сформовано автором на основі [17].

Порівняння традиційних принципів управління персоналом із сучасними концепціями дозволяє дійти висновку, що навіть усталена модель «менеджменту людських ресурсів» у її класичному вигляді вже не відповідає викликам сьогодення. Стрімкі зміни у глобальному бізнес-середовищі, цифровізація управління, поширення дистанційної роботи, підвищення конкуренції за таланти та необхідність швидкої адаптації до нестабільних умов вимагають від підприємств переорієнтації на нові інноваційні підходи.

Міжнародний досвід переконливо демонструє: лише впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, гнучких кадрових стратегій, аналітики даних, інструментів розвитку людського капіталу та проактивного управління змінами здатні забезпечити підприємству стійку перевагу та сприяти його довгостроковому зростанню. Традиційні методи, орієнтовані на адміністративний контроль і формальне виконання процедур, більше не здатні забезпечити ефективність у динамічних умовах сучасного ринку праці.

Сьогодні ключовим стає перехід від операційного управління кадрами до стратегічного HR-менеджменту, який ґрунтується на принципах інноваційності, гнучкості, орієнтації на працівника та використанні цифрових інструментів. Саме такі підходи дозволяють будувати високоефективні команди, формувати сильну корпоративну культуру й забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Інноваційні технології управління персоналом зазвичай розглядають із двох концептуальних позицій [13]. По-перше, як принципово нові підходи й методики, здатні суттєво підвищити результативність діяльності підприємства. Це можуть бути нові моделі мотивації, сучасні цифрові HR-інструменти, інноваційні підходи до оцінювання компетенцій, методики розвитку персоналу чи формування корпоративної культури. По-друге, інновації можуть проявлятися як удосконалення наявних кадрових практик через впровадження нових елементів у межах традиційних технологій - наприклад, застосування цифрових компонентів, оптимізація робочих процесів, автоматизація рутинних HR-функцій або модернізація методів підбору персоналу.

На думку групи науковців, HR-менеджмент можна розглядати як інноваційний стратегічний підхід, орієнтований на управління одним із найцінніших активів підприємства - його персоналом. Працівники, реалізуючи

свій професійний потенціал, забезпечують досягнення цілей організації, її конкурентні переваги та можливості розвитку.

Основні завдання, що розв'язуються в межах HR-менеджменту, охоплюють широкий спектр діяльності:

- формування кадрового складу підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів його розвитку у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах; забезпечення процесів підбору, утримання та мотивації висококваліфікованих фахівців;
- створення системи формування управлінського резерву, забезпечення наступництва на керівних посадах та зниження ризиків кадрових втрат;
- орієнтація HR-служби на кінцевий результат, тобто на досягнення конкретних виробничих та бізнес-показників;
- організація навчання, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до стратегічних та оперативних завдань підприємства і його структурних підрозділів;
- забезпечення ефективного кадрового обліку, оптимізація процесів документування та управління HR-процесами, мінімізація витрат у цій сфері.

Функції HR-менеджменту умовно поділяють на дві групи:

- Загальні, які виконуються всіма керівниками незалежно від рівня управління. До них належать планування, організація роботи персоналу, контроль, мотивація та координація - тобто функції, що забезпечують ефективність управлінського процесу в цілому.
- Специфічні, що визначаються функціональним розподілом праці між підрозділами HR-служби. Їхня мета - підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення ефективності праці, зростання продуктивності та досягнення максимального фінансового результату при оптимальних витратах на персонал.

У сучасних умовах до цих функцій додаються й нові - такі як впровадження цифрових HR-технологій, розвиток корпоративної культури, управління змінами, підтримка ментального здоров'я працівників та формування стійких команд. Це підкреслює, що HR-менеджмент дедалі частіше виступає стратегічною функцією, яка визначає конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

В. О. Вовк у своєму дослідженні виокремлює такі основні функції HR-менеджера (рис. 2.1) [20].

Рекрутинг персоналу – це системний процес залучення нових фахівців до підприємства, який охоплює пошук кандидатів, попередній відбір, оцінювання їхніх компетенцій та вибір найбільш відповідних претендентів для заповнення вакансій. Ефективний рекрутинг неможливий без тісної взаємодії з керівниками структурних підрозділів, адже саме вони визначають конкретні вимоги до навичок, досвіду та особистісних характеристик майбутніх співробітників.

Адаптація нових працівників – це процес поступового введення співробітника у внутрішнє середовище організації, ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами поведінки, робочими процедурами та командою. Якісна адаптація мінімізує період входження в роботу, знижує

ризик стресу та плинності кадрів, а також підвищує рівень задоволеності працівника.

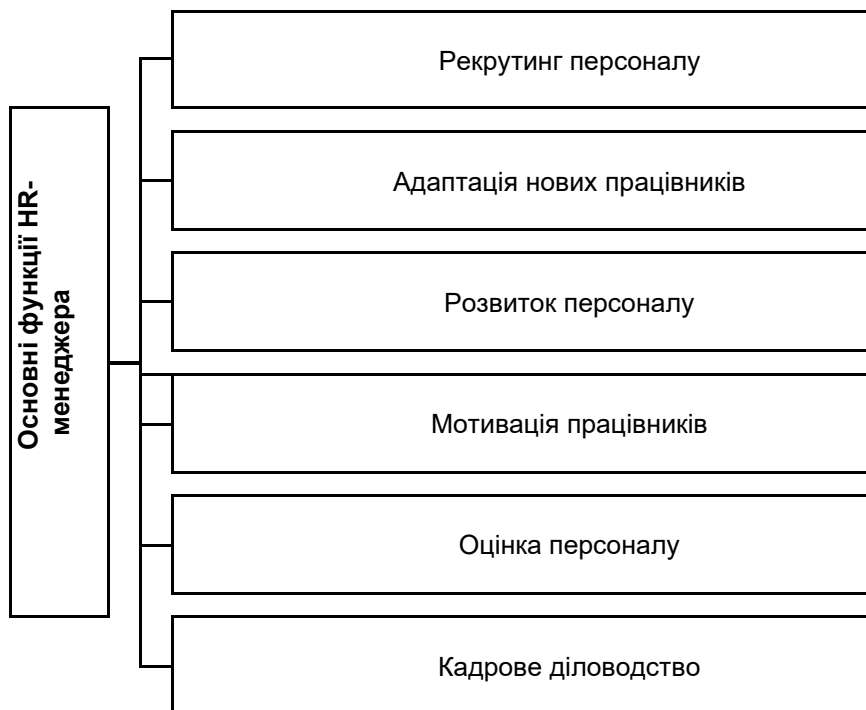


*Рис. 2.1. Основні функції HR-менеджера на підприємстві
Джерело: сформовано автором на основі [20].*

Розвиток персоналу – сукупність заходів, спрямованих на підвищення професійних умінь і розширення компетенцій працівників. Він може включати тренінги, програми професійного навчання, стажування, коучинг, наставництво, участь у проєктах і внутрішню ротацію. Постійний розвиток сприяє зростанню продуктивності, формує кадровий резерв і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація працівників – це система інструментів і механізмів, що стимулює працівників до якісного виконання завдань, високої продуктивності й дотримання корпоративних стандартів. Вона охоплює матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, можливості розвитку, гнучкий графік, комфортні умови праці). Правильно побудована мотиваційна система сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу.

Оцінка персоналу – процес аналізу ефективності роботи співробітників, їхнього потенціалу, відповідності займаним посадам і перспектив подальшого розвитку. Вона дозволяє визначити сильні сторони працівника, зони для покращення, сформулювати індивідуальні плани розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо кар'єрного просування чи потреби в додатковому навчанні.

Кадрове діловодство – це організаційно-адміністративне забезпечення усіх процесів, пов'язаних із персоналом. Воно включає ведення кадрових документів, формування особових справ, укладання й оформлення трудових договорів, контроль дотримання законодавчих норм і внутрішніх регламентів.

Належно організоване кадрове діловодство гарантує прозорість, правомірність і чіткість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

У комплексі всі ці функції формують ефективну систему управління персоналом, яка дозволяє створити стабільне, продуктивне та мотивоване робоче середовище, підтримати стратегічні пріоритети підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглянемо структуру HR-менеджменту підприємства (рис. 2.2).



*Рисунок 2.2. Структура HR-менеджменту підприємства
Джерело: сформовано автором.*

Маркетинг персоналу на підприємстві передбачає науково обґрунтоване визначення потреби в кадрах певної кваліфікації та професійного досвіду, необхідних для ефективного виконання виробничих чи управлінських завдань. Фактично це процес виявлення, аналізу й прогнозування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства, тенденцій ринку праці та внутрішніх можливостей організації.

Одним із найскладніших та найвідповідальніших етапів роботи HR-служби є процес найму персоналу, який складається з низки послідовних стадій. До них належать: визначення потреби у фахівці конкретної кваліфікації; пошук інформації про кандидатів та формування кадрової воронки; проведення співбесід, тестувань або професійних оцінювань; прийняття рішення щодо найму; оформлення кандидата на роботу. Саме якість проходження кожної з цих стадій впливає на те, наскільки ефективним буде майбутній співробітник.

Адаптація персоналу - ще один ключовий етап роботи з кадрами, який часто недооцінюється керівництвом. На практиці це складний та багатогранний процес, що визначає перші враження новачка про компанію та впливає на його подальшу продуктивність і задоволеність роботою. Для працівника період адаптації може бути психологічно і професійно напруженим, а успішність інтеграції залежить від підтримки колективу, зрозумілих правил, наставництва та чітко організованих процедур введення в посаду.

Мотивація персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників за ключовими напрямками: створення належних умов праці, забезпечення ресурсами, визнання досягнень, формування позитивних взаємовідносин у колективі, делегування

відповідальності. Сьогодні в Україні пріоритети мотивації зміщуються від суто фінансових стимулів до нематеріальних - можливостей кар'єрного зростання, професійного розвитку, стабільності та довіри з боку керівництва й колег. Працівникам важливо не лише отримувати гідну оплату праці, але й відчувати перспективу, підтримку та безпеку.

Управління розвитком персоналу охоплює два взаємопов'язані виміри: соціальний та економічний. Соціальний аспект спрямований на створення умов для самореалізації працівника. Він включає цікаві завдання, можливість працювати в гнучкому режимі, забезпечення балансу між роботою і відпочинком, розширення зони відповідальності та участь у прийнятті рішень. Економічний аспект пов'язаний із підвищенням результативності праці та конкурентоспроможності підприємства: впровадження нових ідей, зростання продуктивності, постійне навчання та розвиток компетентностей.

Управління корпоративною культурою сьогодні все частіше орієнтується на впровадження інноваційної парадигми, що передбачає розвиток гнучких процесів, модернізацію організаційних структур, вдосконалення комунікаційної системи та формування цінностей, які стимулюють інноваційність, відповідальність, відкритість та співпрацю. Корпоративна культура охоплює духовний, матеріальний, соціальний та інформаційно-комунікаційний аспекти діяльності, і саме від їх гармонійного поєднання залежить ефективність її впровадження [16].

Управління конфліктами в організації є важливою складовою менеджменту, оскільки саме в конфліктних ситуаціях перевіряється дієвість управлінських рішень, професійність менеджерів та міцність корпоративних цінностей. Конфлікти можуть стати як загрозою, так і ресурсом розвитку - за умови, що їх вирішення здійснюється на професійному рівні, з використанням конструктивних методів, відкритої комунікації та адекватних управлінських технологій. Грамотно врегульовані конфлікти сприяють зміцненню довіри, поліпшенню взаємовідносин і підвищенню командної ефективності.

Менеджмент підприємства повинен усвідомлювати, що кар'єрний розвиток працівників завжди є важливим мотивуючим чинником. Цілі кар'єри людини змінюються з часом у міру її професійного та особистісного зростання: підвищення кваліфікації, просування по службі, зміна пріоритетів та цінностей. Важливо пам'ятати, що процес формування кар'єрних цілей є безперервним і динамічним, і його слід враховувати у стратегіях управління персоналом [17].

Одним із найбільш складних елементів HR-менеджменту є оцінка персоналу, яка потребує комплексного підходу як з методичного, так і з організаційного боку. На сьогодні немає універсальної методики, здатної охопити всі завдання оцінки, ані в зарубіжній, ані у вітчизняній практиці. Тому більшість підприємств або розробляють власні програми оцінки, або адаптують типові методики та рекомендації інших компаній [18].

HR-менеджмент завжди орієнтований на розвиток компетентностей та професійних здібностей працівників, а також на забезпечення максимального внеску персоналу у продуктивність і розвиток підприємства. Для підвищення ефективності управління персоналом вітчизняним компаніям доцільно переймати кращі світові практики HR-менеджменту, включно з розробкою стратегій, які суттєво впливають на показники діяльності організації.

Наприклад, у Німеччині кадровий менеджмент розглядається як інтегрована частина корпоративної політики. Стратегія управління персоналом невіддільна від загальної стратегії організації, а HR-служба виступає ключовим бізнес-партнером керівництва, що забезпечує відповідність кадрових рішень стратегічним цілям підприємства [18].

Запозичення міжнародного досвіду дозволяє українським підприємствам модернізувати традиційну кадрову систему, розвивати HR-менеджмент та формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності і бізнес-імідж. Водночас важливо враховувати специфіку українського ринку праці, національні особливості менталітету та соціальні фактори, щоб нововведення були адаптовані до реальних умов.

HR-стратегія підприємства повинна бути повністю синхронізована із загальною стратегією розвитку компанії. HR-департамент або HR-директор насамперед орієнтуються на досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи узгодженість кадрових рішень і бізнес-пріоритетів. У спрощеному вигляді відповідність між загальною стратегією та HR-стратегією наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. HR-стратегія і стратегія організації

Джерело: сформовано автором

Отже, впровадження обґрунтованої HR-стратегії, що базується на аналітичних даних та враховує сучасні тенденції управління персоналом, дозволяє підприємству перейти на новий рівень кадрового менеджменту. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, зростанню залученості та мотивації персоналу, а також забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації без відхилення від ключових пріоритетів розвитку.

Усі HR-функції розвиваються синхронно з розвитком ключових бізнес-процесів підприємства, тому HR-стратегія повинна повністю відповідати загальній стратегії організації. Вона не існує окремо, а інтегрується у всі аспекти діяльності компанії, забезпечуючи узгодженість між цілями персоналу та стратегічними завданнями бізнесу.

HR-служба виступає важливим управлінським органом, здатним вирішувати широкий спектр питань виробничого, соціального та психологічного характеру. До основних завдань HR-служби належить:

- підвищення кваліфікації та досвіду працівників, розвиток їх професійних навичок;
- сприяння успіху та розвитку підприємства, через підбір, навчання та управління персоналом;
- встановлення стандартів роботи, впровадження корпоративних правил та процедур;
- надання оперативної підтримки керівникам та співробітникам у питаннях HR;
- показ професійного прикладу, формування етичних та продуктивних моделей поведінки;
- мотивація та стимулювання працівників для досягнення високих результатів;
- трансформація корпоративного духу та культури, формування цінностей, що підтримують інноваційність і командну взаємодію;
- розвиток людського капіталу, створення кадрового резерву і підтримка стратегічних компетенцій;
- об'єднання співробітників у команди, підвищення залученості та ефективності;
- залучення та розміщення ключових фахівців, забезпечення їх максимальної продуктивності на конкретних посадах.

Сьогодні до пріоритетних напрямів управління персоналом належать:

- навчання та розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та компетенцій;
- управління ефективністю, оцінка результативності праці та досягнення цілей;
- розвиток нових навичок і компетенцій, що відповідають потребам ринку та бізнесу;
- брендинг роботодавця, формування позитивного іміджу компанії для залучення талановитих кадрів;
- цифровізація HR-процесів, автоматизація та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

2.2. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах кризових викликів

Роль HR-менеджера в сучасній системі управління підприємством значно зростає. Він стає активним учасником кадрової політики, формує стратегію розвитку організації та інтегрує інноваційні підходи у роботу з персоналом. Сучасний HR-менеджер виступає стратегічним партнером

керівництва, сприяючи підвищенню продуктивності, формуванню корпоративної культури та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Керівники будь-якого підприємства постійно перебувають перед викликом формування результативної системи управління, здатної забезпечити взаємодію персоналу, підтримувати продуктивну атмосферу та запобігати ескаляції можливих конфліктів у межах організації. Дихотомія «конфлікт – співпраця» є однією з базових суперечностей організаційної поведінки, яка може як конструктивно вирішуватися, так і загострюватися за відсутності належного менеджменту.

На думку О. З. Редьки, фундамент сучасної системи управління персоналом становить дотримання таких принципів, як: готовність сторін до пошуку компромісних рішень, розвиток взаємної довіри між керівництвом і працівниками, формування високого рівня лояльності персоналу, збереження ключових фахівців, мінімізація стресових ситуацій у колективі, забезпечення відкритості та прозорості управлінських процесів, а також активне впровадження інноваційних методів роботи з персоналом [19].

Сучасне управління персоналом передбачає здатність поєднувати людський потенціал з інституційними перетвореннями та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У контексті новітніх концепцій HR-менеджменту та з урахуванням практик, поширених у провідних міжнародних компаніях, можемо стверджувати, що ефективна підсистема управління персоналом у структурі менеджменту підприємства має включати шість ключових складових.

До таких складових можна віднести:

- стратегічне планування персоналу, що забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства;
- професійний добір і адаптацію персоналу, орієнтовані на пошук фахівців, здатних ефективно працювати в динамічних умовах;
- розвиток і навчання працівників, спрямовані на підвищення компетентностей та формування культури безперервного навчання;
- систему мотивації та винагород, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули;
- оцінювання результатів діяльності персоналу, що дозволяє виявляти сильні сторони, потреби у розвитку та потенційні кадрові ризики;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприяє співпраці, зниженню конфліктності та підвищенню організаційної згуртованості.

У сукупності ці елементи створюють комплексну модель взаємодії між працівниками та керівництвом, яка підвищує стійкість підприємства до викликів, покращує якість управлінських рішень і формує передумови для довгострокового розвитку.

Роль HR-менеджменту в системі антикризового управління підприємством є визначальною, оскільки саме від ефективності роботи з персоналом залежить спроможність підприємства оперативно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримувати необхідний рівень мотивації працівників і забезпечувати мінімізацію втрат у

кризових умовах. Фахівці з управління персоналом формують організаційне підґрунтя для стабільного функціонування трудового колективу, що є ключовим чинником запобігання загостренню внутрішньої напруженості та зниженню продуктивності праці. У межах антикризового менеджменту саме HR-менеджери ініціюють та впроваджують програми підтримки, навчання й розвитку персоналу, що сприяє формуванню адаптивних компетенцій, залученості працівників до реалізації антикризових заходів і підвищенню результативності їхньої діяльності за умов обмежених ресурсів.

На сучасному етапі господарювання значна частина вітчизняних підприємств стикається із загрозою банкрутства. Військові дії, необхідність виходу на нові зовнішні ринки збуту, недосконалість податкової та митної систем, посилення монополізації національних ринків і високий рівень корупції негативно впливають на виробничу динаміку та провокують кризові процеси як на рівні окремих підприємств, так і в межах окремих сегментів економіки. У таких умовах особливої актуальності набуває розроблення та впровадження системи антикризового управління, спрямованої на стабілізацію діяльності підприємств, попередження подальшого погіршення їхнього фінансово-економічного стану та забезпечення можливостей для відновлення розвитку.

Персонал виступає стратегічним ресурсом антикризового управління, оскільки саме від рівня професійної підготовки, компетентності, відповідальності та згуртованості трудового колективу залежить здатність підприємства оперативно й ефективно реагувати на кризові виклики. У період кризи працівники виконують ключову роль у реалізації антикризової стратегії, адаптації до нових умов, оптимізації внутрішніх процесів і забезпеченні безперервності діяльності організації. Висока мотивація, готовність до змін і здатність швидко перебудовувати виробничі та управлінські процеси сприяють мінімізації збитків і підвищують стійкість підприємства за умов обмежених ресурсів та підвищеної невизначеності.

Залученість персоналу до реалізації антикризових заходів не лише забезпечує ефективність цих процесів, але й сприяє збереженню лояльності працівників до підприємства, що є передумовою його довгострокового розвитку. Підтримка з боку керівництва, створення сприятливого мотиваційного середовища та формування атмосфери довіри та взаємної відповідальності позитивно впливають на внутрішньоорганізаційну взаємодію та стимулюють пошук інноваційних рішень, необхідних для подолання кризових ситуацій. Отже, людський фактор стає ключовою детермінантою стійкості підприємства, визначаючи його здатність адаптуватися, відновлюватися та забезпечувати конкурентоспроможність за умов кризових змін.

Позиція О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцької та Ф. Х. Сафарі є цілком слушною: система управління персоналом може вважатися ефективною лише за умови, що вона забезпечує можливість формування індивідуальної взаємодії з кожним працівником незалежно від виробничих обставин [20]. Центральним у цьому контексті є принцип розвитку творчого потенціалу працівників, підтримки самоорганізації та індивідуального підходу до формування управлінських впливів. В умовах антикризового менеджменту це набуває особливої актуальності, оскільки врахування поведінкових

особливостей персоналу, їхньої стресостійкості та здатності до адаптації є необхідною умовою забезпечення ефективності антикризових заходів.

Таким чином, антикризове управління потребує виокремлення специфічних принципів управління персоналом, орієнтованих на поведінкові, психологічні та мотиваційні аспекти діяльності працівників. Основні та спеціальні принципи HR-менеджменту, які застосовуються в умовах кризи, узагальнено на рис. 2.4.

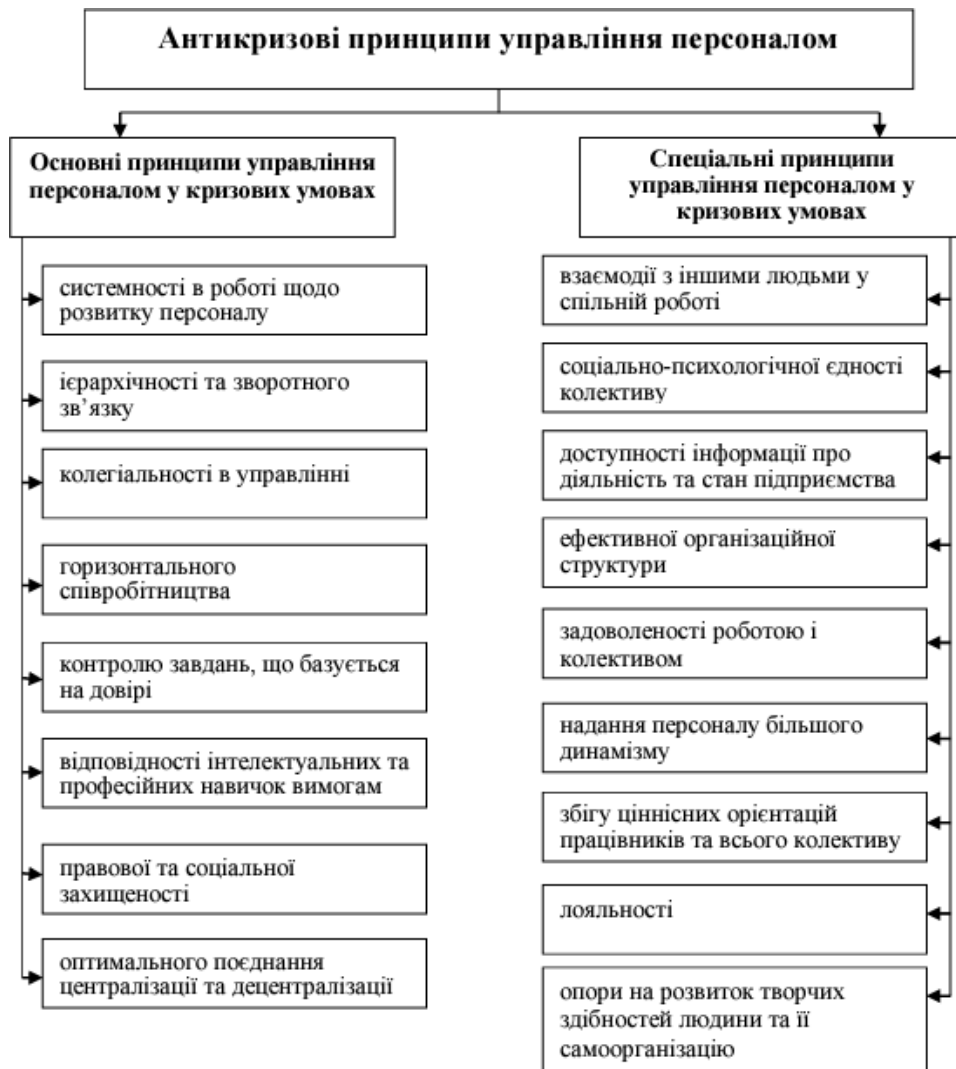


*Рис. 2.4. Антикризові принципи управління персоналом
Джерело: [43, с. 111].*

Серед сучасних інструментів антикризового управління персоналом у науковій літературі виокремлюють низку методів, що дозволяють підприємствам підтримувати ефективність діяльності, оптимізовувати витрати та забезпечувати гнучкість кадрових процесів у період турбулентності [21].

По-перше, аутсорсинг розглядається як один із найефективніших способів оптимізації витрат у кризових умовах. Його використання дає змогу скоротити витрати на утримання внутрішніх структурних підрозділів,

мінімізувати адміністративні витрати та отримати високоякісні послуги завдяки професійній спеціалізації зовнішніх компаній. Це забезпечує зосередження ресурсів підприємства на ключових видах діяльності, що є критично важливим у періоди нестабільності.

Другим методом виступає аутплейсмент, який включає комплекс заходів щодо консультування, професійної переорієнтації та супроводу працівників у процесі пошуку нової роботи. Застосування цього методу сприяє зниженню соціальної напруги в колективі та мінімізації негативних наслідків скорочень, що особливо актуально в умовах масштабних реструктуризацій.

Третім ефективним інструментом є аутстафінг, який дозволяє підприємству зменшувати витрати на утримання кадрового складу, одночасно зберігаючи необхідну гнучкість у питаннях персоналу. Це дає можливість оперативно адаптувати чисельність працівників до виробничих потреб без довготривалих кадрових процедур.

Сучасні підприємства також активно застосовують сторітеллінг, який у контексті антикризового менеджменту використовується як інструмент комунікації для донесення ключових повідомлень до персоналу. Завдяки історіям, що мають емоційний вплив, підвищується рівень залученості працівників, покращується розуміння стратегічних змін та посилюється мотивація.

Метод shadowing («стеження») передбачає спостереження працівника за діяльністю більш досвідченого колеги з метою формування нових навичок та прискореної адаптації в умовах кризи. Цей інструмент сприяє ефективному практичному навчанню і швидкому освоєнню компетенцій, необхідних для стабілізації процесів.

Метод buddying (наставництво) сприяє посиленню командної взаємодії та забезпечує більш ефективне входження нових працівників у робоче середовище. У кризових умовах цей підхід допомагає підтримувати колективну згуртованість, що є важливим чинником збереження організаційної стабільності.

Одним із сучасних інструментів є гейміфікація, яка передбачає використання ігрових механік (змагання, рейтинги, бали, нагороди) для стимулювання досягнення цілей. У періоди кризових змін гейміфікація дозволяє підтримувати працездатність персоналу, підвищувати рівень їхньої мотивації та знижувати вплив стресових чинників.

У набутті нових знань і формуванні необхідних компетенцій важливу роль відіграють «віртуальні школи», які забезпечують доступ до навчальних матеріалів та тренінгів у дистанційному форматі. Подібні програми дозволяють швидко реагувати на потреби в підвищенні кваліфікації персоналу, що особливо актуально в ситуаціях цивілізаційних та економічних трансформацій.

Аналогічну функцію виконують корпоративні онлайн-університети, які забезпечують системне навчання через відеолекції, вебінари та інші електронні формати. Вони сприяють формуванню єдиного корпоративного стандарту знань та підвищують компетентність працівників за умов обмеженого доступу до традиційних освітніх ресурсів.

До важливих сучасних підходів належать також соціально-психологічні методи управління, які спрямовані на зміцнення командної роботи, розвиток

комунікативних навичок і зниження рівня стресу в колективі. У кризових ситуаціях такі методи допомагають підтримувати позитивний мікроклімат, попереджувати професійне вигорання та підвищувати емоційну стійкість працівників.

В умовах нестабільності вагоме значення має створення внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє оперативно заміщувати вакантні посади компетентними працівниками, підвищуючи внутрішню мобільність і скорочуючи витрати на зовнішній рекрутинг.

У контексті цифровізації управлінських процесів активно застосовується онлайн-рекрутмент, який забезпечує швидкий добір кадрів, зменшення витрат на пошук персоналу та можливість проведення відбору у дистанційному форматі (відеоінтерв'ю, онлайн-тестування). Це є критично важливим у періоди, коли підприємство обмежене у часі й ресурсах.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що HR-менеджмент у системі антикризового управління відіграє стратегічну роль, забезпечуючи раціональне використання кадрового потенціалу та підтримання стабільності організаційних процесів. У кризовий період особливо важливим є застосування широкого спектра інструментів – від аутсорсингу та аутплейсменту до гейміфікації й корпоративних онлайн-університетів – що дозволяє підвищувати мотивацію, сприяти адаптації персоналу до нових умов, оптимізувати витрати та підтримувати безперервність діяльності підприємства. Гнучкість управлінських рішень, оперативність реагування на зміни та ефективна комунікація з працівниками є основними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства та його здатність успішно подолати кризові виклики.

Список використаних джерел

1. Joanna O'Riordan. The practice of human resource management. URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 468 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
5. Радіонова І. Ф., Усик В. І. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 56-66.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 448 с.
7. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактору в системі менеджменту підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 2. С. 209-215.
8. Філіпова Л. Я., Галенко Д. І. HR-Менеджмент як сучасний напрям інформаційно-документної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 1. С. 21-27.
9. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7 (2). С. 149-153.

10. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 36. С. 65-69.
11. Грідін О. В. HR-менеджмент та стратегічне лідерство: словник термінів і понять. ДБТУ. Харків: [б. в.], 2024. 52 с.
12. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.
13. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
14. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.
15. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
16. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
17. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
18. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. Слобожанський науковий вісник. 2024. Вип. 1. С. 18-22.
19. Редька О. З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Львівської політехніки*. 2022. №723
20. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 23. № 2. С. 187-192.
21. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 36 (1). С. 109-113.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНІ, ІННОВАЦІЙНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічний розвиток сучасних організацій та вихід на нові ринки в умовах економічної нестабільності

Нестабільність змінила зміст і логіку стратегічного управління розвитком організацій, адже замість лінійного планування та інерційного зростання домінують стратегічна адаптивність, інноваційна реконфігурація ресурсів і здатність управлінських команд забезпечувати стійкість у середовищі високої невизначеності. За таких умов розвиток дедалі частіше означає підтримати конкурентоспроможність шляхом своєчасного виявлення можливостей, уточнення бізнес-моделі, формування ініціатив та проактивного управління ризиками. Відповідно, стратегічні рішення набувають ознак рішень в умовах невизначеності, де зростає значущість сценарного мислення, гнучких стратегічних циклів, розвитку динамічних здібностей і системного управління компетенціями як базою довгострокової конкурентної переваги.

Особливої актуальності набуває вихід на нові ринки як інструмент стратегічного розвитку, що поєднує корпоративний і маркетинговий виміри. З одного боку, це відповідь на звуження попиту, зміну величини витрат, посилення конкуренції, регуляторні обмеження і технологічні розриви на традиційних ринках. З іншого - це тест на зрілість управлінських практик, здатних забезпечити коректний вибір цільових сегментів, форматів входу та джерел конкурентних переваг. У цьому контексті ефективність експансії визначається обсягом аналітики та якістю стратегічних коригувань, бо організація має вміти швидко уточнювати ціннісну пропозицію, змінювати комунікаційні і збутові канали, переорієнтовувати ресурсні пріоритети та узгоджувати темпи змін з власною операційною спроможністю.

Формування і коригування маркетингових та корпоративних стратегій у нестабільному середовищі відбувається у межах ітеративного циклу «діагностика - вибір альтернатив - впровадження - контроль - корекція». На рівні корпоративної стратегії організації переглядають траєкторії розвитку зростання, диверсифікація, реструктуризація, цифрова трансформація, визначають пріоритетні ринки та конфігурацію портфеля діяльності, уточнюють інвестиційні орієнтири та допустимий рівень ризику. На рівні маркетингової стратегії здійснюється переоцінка сегментації та позиціонування, корекція продуктово-сервісних рішень, цінових підходів, каналів просування і дистрибуції, а також інструментів утримання клієнтів. Умовою результативності є узгодженість цих двох рівнів - маркетингова стратегія повинна «матеріалізувати» корпоративні цілі в конкретній ринковій поведінці, а корпоративна забезпечити ресурсну, організаційну і ризикову рамку для реалізації маркетингових рішень.

Доказовість стратегічних висновків і вибору напрямів виходу на нові ринки в наукових дослідженнях забезпечується застосуванням комплексу інструментів стратегічного аналізу, які охоплюють зовнішнє середовище, внутрішні можливості, конкурентну позицію та фінансову спроможність [1, 2, с. 200, 3]. Стратегічний аналіз дає змогу структуровано оцінити вплив ключових факторів середовища, виявити можливості і загрози, визначити «вузькі місця» розвитку та сфокусувати стратегічні пріоритети. Конкурентний аналіз дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, позиції конкурентів, поведінку споживачів і логіку створення цінності на ринку, що є базою для вибору способів диференціації або підвищення ефективності. Фінансовий аналіз виконує функцію перевірки реалізації стратегії, визначає фінансову стійкість, ліквідність, прибутковість, запас міцності для інвестицій і допустимий рівень ризику при масштабуванні або виході на нові сегменти.

Таким чином, стратегічний розвиток і вихід на нові ринки в умовах економічної нестабільності доцільно трактувати як комплекс управлінських рішень, що синхронізують корпоративний вибір траєкторії розвитку та ринкових пріоритетів, маркетингові механізми адаптації ціннісної пропозиції й ринкової поведінки, аналітичну основу обґрунтування через стратегічний, конкурентний та фінансовий аналіз, управління ризиками і стійкістю як наскрізний принцип реалізації. Такий підхід забезпечує перехід від декларативного стратегування до доказової, керованої моделі розвитку, де вихід на нові ринки виступає системним елементом підтримання конкурентоспроможності та організаційної стійкості.

Стратегія виходу на нові ринки є комплексним процесом, що включає аналіз ринкових можливостей, оцінку власних ресурсів та можливостей підприємства, вибір цільових сегментів та розробку конкретних заходів з освоєння нових ринків. У готельно-ресторанному бізнесі виділяють кілька основних стратегій розширення діяльності:

1. Географічна експансія – відкриття нових закладів у інших регіонах або містах. Ця стратегія передбачає тиражування успішної бізнес-моделі на нові територіальні ринки.
2. Сегментна диверсифікація – вихід на нові цільові сегменти споживачів (бізнес-клієнти, сімейні туристи, молодь тощо) через диференціацію послуг.
3. Продуктова диверсифікація – розширення асортименту послуг (додавання SPA-центру, конференц-залів, організація заходів тощо).
4. Цифрова експансія – вихід на онлайн-ринки через розвиток власних цифрових каналів продажу та співпрацю з онлайн-платформами бронювання.
5. Партнерська стратегія – укладання стратегічних альянсів з туроператорами, корпоративними клієнтами, організаторами заходів.

Аналіз функціонування готельно-ресторанного бізнесу та дослідження ринкового середовища виявили необхідність системного підходу до удосконалення стратегії виходу на нові ринки [4, 5, 6]. У контексті динамічних змін у туристичній галузі України, спричинених війною, та зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг, підприємствам необхідно

впроваджувати інноваційні підходи та адаптувати бізнес-процеси відповідно до сучасних вимог ринку.

Удосконалення стратегії має базуватися на комплексному підході, що поєднує маркетингові, технологічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємств. В міжнародному досвіді успішні підприємства галузі активно використовують цифрові технології, впроваджують програми сталого розвитку та фокусуються на персоналізації обслуговування клієнтів.

Наведені теоретичні положення набувають особливої практичної значущості в галузях із підвищеною чутливістю до кон'юнктурних коливань, до яких належить готельно-ресторанний бізнес. Галузь гостинності є характеристичним об'єктом для дослідження стратегічного розвитку в умовах нестабільності, оскільки поєднує високу фіксованість витрат, залежність від зовнішніх шоків (пандемій, збройних конфліктів, економічних криз) і водночас значний та відносно швидкий потенціал диференціації та сервісних інновацій.

У науковій літературі виокремлюють кілька архетипних стратегій розширення діяльності підприємств гостинності [7, с. 518]. Географічна експансія передбачає тиражування успішної бізнес-моделі на нові територіальні ринки. Сегментна диверсифікація реалізується через диференціацію сервісної пропозиції під різні споживчі профілі такі, як бізнес-мандрівники, сімейні туристи, молодіжні сегменти тощо, що відповідає логіці стратегії таргетованого маркетингу [8]. Продуктова диверсифікація через розширення сервісного портфеля, зокрема, послуги зі збереження здоров'я та благополуччя, послуги з організації ділових заходів, гастрономічний туризм, є інструментом підвищення частки додаткового доходу і зниження залежності від базового продукту розміщення. Цифрова експансія і партнерська стратегія є відносно новими, але стрімко зростаючими напрямками, що відображають фундаментальні зміни у структурі дистрибуції і логіці створення цінності в індустрії гостинності.

Особливе місце в стратегічному розвитку підприємств гостинності посідає цифрова трансформація, що є організаційно-стратегічним феноменом. М. Нікопулу, П. Куруфанасіса, Г. Часапі, А. Пателі та Н. Милонаса на вибірці 502 готельєрів і менеджерів визначили, що намір до впровадження цифрових технологій визначається передусім рівнем цифрової зрілості організації, наявністю фінансових ресурсів і характером регуляторного середовища [9]. Водночас М. Вінна та К. Лам засвідчили, що результативність цифровізації у сфері гостинності системно стримується фрагментацією інформаційних систем, недостатньою цілісністю даних та слабкою технологічною інтеграцією [10]. Г. Шін і М. Джеонг встановили, що позитивний вплив технологій на задоволеність і лояльність гостей реалізується лише за умови відповідності технологічних рішень сервісній моделі та позиціонуванню бренду, що унеможливорює механічне перенесення технологічних рішень між підприємствами різних сегментів [11]. Ф. А. Анвара, Д. Деліани та С. Суямто підтвердили, що цифрова трансформація в індустрії гостинності справляє комплексний позитивний вплив одночасно на два стратегічно важливі виміри діяльності підприємства — операційну ефективність та якість клієнтського досвіду. Автори встановили, що впровадження цифрових технологій у фронт-офісних процесах — онлайн-бронювання, цифровий чек-ін, персоналізовані комунікації з гостями —

суттєво скорочує час обслуговування і підвищує рівень задоволеності клієнтів, тоді як цифровізація бек-офісних процесів — управління запасами, автоматизація звітності, інтеграція облікових систем — забезпечує зниження операційних витрат і підвищення продуктивності персоналу. Принципово важливим висновком дослідження є те, що максимальний синергетичний ефект досягається лише за умови одночасної та узгодженої трансформації обох контурів, а не фрагментарного впровадження окремих технологічних рішень. [12].

Галузева аналітика компанії D-EDGE, що ґрунтується на масиві даних майже 5 000 незалежних готелів Європи та Азії за п'ятирічний період (2019-2023 рр.), переконливо підтверджує стратегічну значущість цифрових каналів дистрибуції, а саме: цифрові канали формують понад 60 % сукупного дистрибуційного доходу готелів у глобальному масштабі [13], за даними h2c, CRM-системи використовують 76 % опитаних готельних мереж [14]. Згідно зі State of Distribution 2025 прямі онлайн-бронювання OTA (Online Travel Agency) наразі забезпечують до 21 % загального обсягу бронювань, а ключовими драйверами технологічних інвестицій є управління клієнтським досвідом, моніторинг попиту, контроль онлайн-дистрибуції та компенсація зростаючих витрат на персонал [15]. Економічна доцільність розвитку прямих цифрових каналів підтверджується даними SiteMinder, адже у 2024 році середня вартість бронювання через власний сайт готелю становила 519 дол США проти 320 дол США через OTA (Online Travel Agency), різниця, що складає 62 % і безпосередньо визначає комерційну логіку переорієнтації дистрибуційної стратегії [16].

Водночас стратегічним пріоритетом є не відмова від зовнішніх каналів, а формування збалансованої мультиканальної моделі, де керована присутність на OTA поєднується з розвитком власного сайту, CRM-комунікацій, програм лояльності та інструментів персоналізованого маркетингу. Особливого значення набувають інтегровані PMS-, CRM- та Channel Manager-рішення, що забезпечують централізацію операційних даних, синхронізацію номерного фонду і підвищення швидкості комерційних рішень. У ресторанному сегменті, за даними National Restaurant Association, 41 % операторів планують інвестиції в AI для вдосконалення прогнозування попиту, операційної ефективності та персоналізації клієнтського досвіду [17].

Окремим стратегічним виміром є диверсифікація структури доходів підприємств гостинності. За даними Hospitality Insights, частка доходу від додаткових послуг у провідних готелях Європи становить у середньому 35–42% від загального доходу [18]. Підприємства, що не досягають цього рівня, демонструють вищу вразливість до кон'юктурних коливань базового попиту на послуги розміщення. Wellness-туризм, що, за даними Global Wellness Institute, зростає в середньому на 12,5 % щорічно, MICE-сегмент, гастрономічний туризм і культурно-пізнавальні програми формують диверсифіковані потоки доходу з різними профілями сезонності та цінової чутливості, що підвищує загальну фінансову стійкість підприємства [19].

Дослідження Cornell University School of Hotel Administration (2024) виявило пряму кореляцію між інвестиціями в розвиток персоналу та фінансовими показниками готельних підприємств: заклади з комплексними програмами навчання демонструють на 24 % вищі показники RevPAR і на

31 % вищі оцінки задоволеності гостей [20]. Ці результати кореспондують із ресурсною теорією J. Barney, де людський капітал розглядається як потенційно найбільш рідкісний і важко відтворюваний стратегічний ресурс [21]. Дослідження McKinsey Company додатково підтверджує, що готельні підприємства з розвинутою мережею стратегічних партнерств демонструють на 38 % вищі темпи зростання доходів порівняно з ізольованими операторами, що обґрунтовує доцільність розвитку партнерських екосистем як інструменту масштабування без пропорційного нарощування власної ресурсної бази [22].

Імплементация принципів сталого розвитку набуває ознак стратегічного, а не лише репутаційного пріоритету. За даними Booking.com Sustainable Travel Report, 78 % мандрівників вважають екологічну відповідальність важливим чинником вибору засобу розміщення, а 62% готові сплачувати цінову премію у розмірі 5-12 % за підтверджено екологічний готель [23]. Поєднання операційної економії за рахунок енергоефективності та водо-збереження з маркетинговою диференціацією формує подвійний економічний ефект від зелених інвестицій.

Наведені положення формують теоретико-аналітичну основу для прикладного дослідження ТОВ «Сільвер готель» у м. Івано-Франківську, яке представлено як Silver Hotel & Rest і функціонує у форматі готельно-ресторанного комплексу. З огляду на профіль діяльності підприємства, подальший аналіз доцільно сфокусувати на тих елементах цифрової трансформації, що безпосередньо впливають на комерційну результативність: структурі каналів продажу номерного фонду, розвитку прямих бронювань, інтеграції PMS і Channel Manager, CRM-комунікаціях та цифровому маркетингу. Водночас ресторанний напрям доцільно розглядати як комплементарний контур цифровізації, пов'язаний із резервуванням, онлайн-комунікаціями, програмами лояльності, безконтактною оплатою та аналітикою додаткових продажів. Саме тому логічним є перехід від загальної характеристики цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу до оцінювання цільової структури каналів продажу ТОВ «Сільвер готель» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Канали продажів ТОВ «Сільвер готель»

Канал продажу	Поточна частка	Цільова частка	Заходи
Власний сайт	18 %	35 %	SEO, Google Ads, редизайн
ОТА (Booking, Expedia)	38 %	30 %	Оптимізація комісій
Корпоративні клієнти	12 %	22 %	B2B-відділ, договори
Соціальні мережі	7 %	18 %	Instagram, Facebook Ads
Туроператори	15 %	12 %	Вибіркове партнерство
Інші канали	10 %	8 %	Оптимізація

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Однією з стратегічних цілей ТОВ «Сільвер готель» є збільшення частки прямих бронювань через власний сайт з 18% до 35%, що дозволить скоротити комісійні витрати. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити комплекс SEO-оптимізації, контекстної реклами Google Ads та редизайн сайту з акцентом на досвіді користувачів.

Аналіз фінансової структури провідних готелів Європи (Hospitality Insights, свідчить, що частка доходу від додаткових послуг становить у середньому 35-42% від загального доходу підприємства [18]. У ТОВ «Сільвер готель» цей показник становить лише 22 %, що вказує на значний нереалізований потенціал диверсифікації джерел доходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Нові напрямки генерації доходу ТОВ «Сільвер готель»

Послуга	Інвестиції (тис. грн)	Дохід/рік (тис. грн)	Маржа (%)	Термін окупності
Wellness-зона (сауна, масаж)	450	680	62 %	9-10 міс.
Кулінарні майстер-класи	85	320	78 %	4-5 міс.
Co-working простір	180	420	68 %	6-7 міс.
Екскурсійні тури	45	280	52 %	3-4 міс.
Трансфер та оренда авто	380	550	58 %	8-9 міс.
Послуги консьєржу Premium	25	180	85 %	2-3 міс.
Разом	1 165	2 430	67 %	6-7 міс.

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Створення wellness-зони з сауною та масажними кабінетами відповідає глобальному тренду wellness-туризму, який демонструє щорічне зростання на 12,5% (Global Wellness Institute, 2024) [19]. Організація кулінарних майстер-класів з автентичною українською кухнею дозволить ТОВ «Сільвер готель» диференціюватися від конкурентів та залучити сегмент культурно-пізнавального туризму.

Дослідження Cornell University School of Hotel Administration (2024) виявило пряму кореляцію між інвестиціями в розвиток персоналу та фінансовими показниками готелю [20], де готелі з комплексними програмами навчання демонструють на 24% вищі показники RevPAR (Revenue Per Available Room) та на 31% вищі оцінки задоволеності гостей (табл. 3.3).

Сучасні дослідження споживчої поведінки (Booking.com Sustainable Travel Report, 2024) свідчать, що 78% мандрівників вважають сталий розвиток важливим фактором при виборі засобу розміщення, а 62% готові платити на 5-12% більше за екологічний готель [23]. Впровадження green-практик стає не лише етичним імперативом, але й стратегічною конкурентною перевагою.

Таблиця 3.3 - Напрямки продажів ТОВ «Сільвер готель»

Напрямок	Заходи	Бюджет (тис. грн)	Очікуваний ефект
Тренінги сервісу	Щоквартальні тренінги з гостинності, конфлікт-менеджменту	145	Рейтинг 8.7-9.3/10
Мовна підготовка	Англійська мова (рецепція, ресторан)	85	+15% іноземних гостей
Цифрові навички	Робота з PMS, CRM, соцмережами	65	-35% часу на рутину
Програма мотивації	KPI-бонуси, «Працівник місяця»	180	-40% плинності кадрів
Сертифікація	Міжнародні сертифікати (AHLEI)	95	Підвищення престижу
Разом	-	570	-

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Розвиток стратегічних партнерств є ключовим інструментом масштабування бізнесу готельно-ресторанного комплексу (табл. 3.4). Дослідження McKinsey & Company (2024) демонструє, що готельні підприємства з розвинутою мережею партнерських зв'язків демонструють на 38% вищі темпи зростання доходів порівняно з ізольованими операторами [22].

Таблиця 3.4 - Аналіз партнерів ТОВ «Сільвер готель»

Партнер	Форма співпраці	Цінність для ТОВ «Сільвер готель»
Корпорації (IT, фінанси)	Корпоративні контракти, пакети для бізнес-відряджень	Гарантоване завантаження 15-20 номерів/міс
Івано-Франківський університет	Практика студентів, спільні заходи, випускні вечори	Кадровий резерв, 8-10 заходів/рік
Туроператори України	Включення в тур-пакети, преференційні умови	Доступ до організованих груп туристів
Весільні агенції	Пакетні пропозиції, комісійна система	12-18 весіль на рік, готовий потік клієнтів
Карпатські курорти	Комбіновані тури: Івано-Франківськ + Карпати	Доступ до гірськолижного, екотуристичного сегменту
Локальні атракції	Крос-промоція з музеями, театрами, екскурсіями	Збільшення культурного туризму
Разом	-	Диверсифікація каналів продажу

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Успішна реалізація запропонованих шляхів удосконалення вимагає системного підходу та чіткого планування (табл. 3.5). Розроблено інтегрований план впровадження, що враховує пріоритетність заходів,

ресурсні обмеження та взаємозв'язки між різними напрямками удосконалення (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 - Інвестиційні заходи та їх економія ТОВ «Сільвер готель»

Ініціатива	Інвестиції та заходи	Економія, вплив
Енергоефективність	LED-освітлення, датчики руху, теплоізоляція (280 тис. грн)	-32% енергоспоживання, економія 180 тис. грн/рік
Управління відходами	Сортування сміття, компостування, відмова від пластику (65 тис. грн)	-55% відходів на звалище, покращення іміджу
Водо-збереження	Економні змішувачі, система повторного використання води (120 тис. грн)	-28% споживання води, економія 95 тис. грн/рік
Локальні постачальники	80% продуктів від місцевих фермерів та виробників (0 грн)	Свіжість продуктів, підтримка регіону, автентичність
Green-сертифікація	EU Ecolabel або Green Key certification (45 тис. грн)	Офіційне визнання, залучення еко-туристів (+12% сегмент)
Озеленення території	Вертикальне озеленення, green-зони, власний город (85 тис. грн)	Покращення мікроклімату, естетика, свіжі трави/овочі
Разом	595 тис. грн	Економія 275 тис. грн/рік, окупність 2,2 роки

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Таблиця 3.6 - Інтегрований план впровадження, що враховує пріоритетність заходів, ресурсні обмеження та взаємозв'язки між різними напрямками удосконалення ТОВ «Сільвер готель»

Напрямок	Квартал 1-2	Квартал 3-4	Рік 2	Рік 3
Цифровізація	PMS, CRM, сайт	Додаток, аналітика	AI-системи	Smart-готель
Маркетинг	SEO, SMM, контент	Бренд-кампанії	PR, partnership	Оmnіканальність
Нові послуги	Co-working, майстер-класи	Екскурсії, трансфер	Wellness-зона	Розширення
Персонал	Базові тренінги	Мови, digital	Сертифікація	Експертність
Екологія	Енергозбереження	Управління відходами	Сертифікація	Zero waste
Партнерства	Корпорації, ВНЗ	Туроператори	Курорти, атракції	Екосистема

Джерело: складено авторами на підставі [24].

Систематичне впровадження рекомендацій забезпечить готельно-ресторанному комплексу ТОВ «Сільвер готель» конкурентні переваги у

довгостроковій перспективі та створить фундамент для подальшого розвитку і масштабування бізнесу.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств у нестабільному середовищі визначається не окремими ситуативними рішеннями, а здатністю до формування цілісної, внутрішньо узгодженої системи взаємопосилувальних стратегічних ініціатив, де цифрова трансформація, диверсифікація доходів, розвиток людського капіталу, партнерські екосистеми та екологічна відповідальність функціонують як компоненти єдиної конкурентної стратегії, що забезпечує організаційну стійкість і адаптивність в умовах триваючої структурної невизначеності.

3.2. Бізнес-планування та фінансова модель інноваційних проєктів у системі стратегічного розвитку підприємства

У контексті економічної нестабільності бізнес-планування та реалізація інноваційних комерційних проєктів набувають статусу ключових інструментів розвитку підприємств, оскільки забезпечують трансформацію стратегічних намірів у керовані програми дій, узгоджені з ресурсними можливостями та ризиковим профілем організації. Якщо стратегія визначає «куди» і «чому» рухається підприємство, то бізнес-план і проєктний підхід пояснюють «як саме» та «за рахунок чого» цей рух буде здійснено. Відтак бізнес-планування доцільно розглядати як операційно-економічний механізм реалізації стратегії розвитку, що дозволяє структурувати інвестиційні та комерційні рішення, формалізувати припущення щодо ринку, зафіксувати критичні параметри ефективності та створити основу для управління виконанням через бюджетування й систему показників.

Бізнес-план у сучасних умовах виконує декілька взаємопов'язаних функцій - конкретизує ціннісну пропозицію та логіку створення доходу, пов'язуючи маркетингові рішення (цільові сегменти, позиціонування, канали збуту, ціноутворення) з операційною моделлю (виробництво, постачання, логістика, сервіс), забезпечує ресурсне обґрунтування стратегії, визначає потребу у фінансуванні, персоналі, технологіях та організаційній спроможності, а також встановлює пріоритетність витрат у межах обмежених ресурсів, виступає інструментом управління ризиками і невизначеністю, оскільки в умовах коливань попиту, цін і витрат важливими стають сценарне моделювання, аналіз чутливості ключових параметрів і визначення «порогових» значень, за яких проєкт втрачає економічну доцільність або потребує корекції.

Водночас бізнес-планування не може залишатися статичним документом, зорієнтованим лише на прогноз, оскільки нестабільність змінює його методологію. Результативність забезпечують гнучкі підходи, що поєднують короткі цикли планування, поетапне фінансування, портфельне управління ініціативами та інтеграцію фінансових і нефінансових показників ефективності. Відповідно бізнес-план доцільно інтерпретувати як «карту реалізації стратегії», де логіка проєкту вибудовується через причинно-наслідковий ланцюг, у якому ідентифікація ринкових можливостей і

споживчих потреб детермінує характер продуктово-сервісного рішення, яке у свою чергу визначає конфігурацію операційної моделі його реалізації, що формує вимоги до ресурсного забезпечення, на основі якого здійснюється фінансове обґрунтування доцільності проекту з урахуванням ідентифікованих ризиків, а завершальним елементом цього ланцюга виступає система контролю виконання, що забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними намірами та досягнутими результатами і створює підґрунтя для адаптивного коригування кожної з попередніх ланок. Така архітектура дозволяє обґрунтувати старт проекту, керувати ним у процесі реалізації через KPI, бюджетний контроль і управління відхиленнями.

Ключовою формою практичної реалізації стратегічних намірів виступають інноваційні комерційні проекти, які матеріалізують пріоритети розвитку у вигляді нових продуктів і сервісів, процесних удосконалень або бізнес-модельних рішень. Їхня цінність полягає у здатності одночасно забезпечувати зростання через нові джерела доходів і ринкове масштабування та підвищення ефективності, технологічні і організаційні інновації. Саме проєктний формат дозволяє підприємству управляти невизначеністю через тестування гіпотез, прототипування, швидку адаптацію пропозиції до вимог клієнтів і локальних особливостей ринку, а також через системну оцінку результатів на кожному етапі.

Вирішальною умовою успішної реалізації комерційних проєктів є впровадження інновацій у менеджменті, оскільки навіть економічно обґрунтований бізнес-план втрачає ефективність за відсутності управлінських механізмів виконання. Інновації в менеджменті охоплюють сучасні підходи до організації процесів, управління змінами, проєктного та портфельного управління, цифровізації управлінських рішень, розвитку KPI-систем і управління знаннями. Вони підвищують швидкість ухвалення рішень і якість координації, зменшують трансакційні втрати, забезпечують прозорість відповідальності та створюють середовище для системного навчання організації. У результаті управлінські інновації формують конкурентну спроможність підприємства реалізовувати проекти із прогнозованими термінами, якістю та економічним ефектом.

Бізнес-планування та інноваційні комерційні проекти утворюють єдиний інструментальний контур розвитку підприємства, в якому бізнес-план забезпечує обґрунтування, ресурсну логіку, ризикову рамку та систему контролю, а проєктний формат динаміку впровадження і створення вимірюваної цінності. Водночас інновації в менеджменті виступають критичним каталізатором результативності, перетворюючи стратегічні наміри та планові розрахунки на реальні конкурентні переваги та стійкі результати організаційного розвитку.

Деревообробна галузь України є однією з перспективних експортно орієнтованих галузей національної економіки. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності країни та підтримці місцевих громад. Завдяки її функціонуванню створюються робочі місця, збільшується надходження до державного й місцевих бюджетів, підвищується добробут населення. Проте сьогодні галузь не використовує свій повний економічний потенціал.

Руйнування логістичних ланцюгів, вимушене зменшення виробництва через бойові дії, а також наслідки пандемії COVID-19 значно ускладнили ситуацію в деревообробній промисловості. Основною проблемою галузі є багаторічне домінування сировинної моделі, в якій експорт необробленої деревини без належної переробки гальмує розвиток виробництва з високою доданою вартістю.

Відсутність державної політики, спрямованої на підтримку і модернізацію деревообробних підприємств, призвела до зношеності обладнання, слабкої інноваційної бази, недостатньої конкурентоспроможності на світовому ринку. Внаслідок цього багато підприємств не були готові до переходу на сучасне виробництво після введення мораторію на експорт кругляка. Попри схожий за обсягом лісовий фонд, рівень доданої вартості, що генерується лісопереробними комплексами України та Польщі, є принципово різним. Якщо річний обсяг експорту продукції деревопереробної галузі України у 2024 році становив лише 1,46 млрд дол. США [26], то середньорічний обсяг продажів деревної галузі Польщі сягає близько 22,5 млрд дол. США [27], що свідчить про системне відставання України у глибині переробки деревної сировини та рівні доданої вартості кінцевої продукції.

Для прискореного відновлення галузі після перемоги Україні необхідна комплексна державна підтримка, зокрема:

- Фінансова допомога на модернізацію виробництва та оновлення обладнання.
- Підтримка експорту через участь у міжнародних виставках та просування українських брендів.
- Освітні програми для фахівців деревообробки.
- Пільгове оподаткування інноваційних підприємств.
- Інвестування в локальні проекти глибокої переробки деревини.

Україна демонструє низку успішних прикладів виробництва якісної продукції, яка користується попитом на ринках Італії, Чехії, Німеччини. Особливо перспективною є спеціалізація на меблевій продукції доступного цінового сегменту, де наша країна має всі шанси стати серйозним конкурентом. Таким чином, перехід до моделі з акцентом на високу додану вартість, екологічність та інноваційність є стратегічно необхідним для економічного відновлення України.

Процеси трансформації української економіки є надзвичайно складними й сповненими викликів. У нинішніх умовах країна переживає глибоку кризу, а виробничий потенціал регіонів дедалі більше виявляє територіальні диспропорції.

У такій складній ситуації першочерговою є розробка нових шляхів виходу - зокрема, створення обґрунтованих стратегій розвитку підприємств деревообробної галузі. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від впровадження сучасної стратегії розвитку. З огляду на загострену конкуренцію на ринку деревообробної продукції, підприємства змушені шукати стратегії, які б забезпечили їхню конкурентоспроможність та прибутковість у довгостроковій перспективі.

Досягти цієї мети можна передусім через диверсифікацію виробництва: одночасний розвиток декількох напрямків діяльності, розширення асортименту продукції, вихід на нові технології, ринки та галузі, а

також часткова або повна інтеграція виробничих ланцюгів. Враховуючи інвестиційну привабливість Прикарпатського регіону, сприятливе розташування підприємства ТОВ «Уніпліт» та потенціал галузі в цілому, рекомендуємо підприємству розробити власну чітку стратегію розвитку. Така стратегія має забезпечити стабільний ріст, підвищення ефективності та багатофункціональне використання лісових ресурсів.

Світовий досвід стратегічного управління переконливо засвідчує, що розробка та послідовна реалізація власної стратегії ринкової поведінки є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. У теорії стратегічного менеджменту цей постулат знайшов обґрунтування у роботах М. Porter, який довів, що стійка конкурентна перевага є результатом не ситуативних управлінських рішень, а цілісної, внутрішньо узгодженої стратегічної архітектури, що визначає логіку поведінки підприємства на цільових ринках у довгостроковій перспективі. Відповідно, визначення стратегічних напрямів розвитку деревообробних підприємств підпорядковане фундаментальній меті — забезпеченню їхньої ефективної та стійкої діяльності в умовах посилення конкуренції, ресурсних обмежень і структурної трансформації галузевих ринків.

Отже, бізнес-планування виступає повноцінним аналітико-управлінським етапом процесу стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує операційну реалізацію стратегічних намірів у конкретні фінансово верифіковані та плани дій. Принципова особливість бізнес-планування у деревообробній галузі визначається унікальною природою її ключового ресурсу, надзвичайно тривалим біологічним циклом відтворення лісу, що залежно від породи деревини може становити від 60 до 120 років, це суттєво подовжує виробничо-відтворювальний горизонт і принципово відрізняє галузь від більшості інших секторів реальної економіки. Такі обставини зумовлює методологічну вимогу, згідно з якою господарські рішення планового періоду мають бути економічно обґрунтованими і узгодженими із закономірностями розширеного відтворення лісових ресурсів, тобто враховувати екологічну ємність території, норми щорічного приросту деревини, лісівничі вимоги до інтенсивності рубок і часові проміжки часу між інвестиційними рішеннями та отриманням їх результатів.

З урахуванням зазначеної галузевої специфіки, бізнес-планування деревообробного підприємства потребує детальної структуризації кожного з його етапів із забезпеченням змістовної та часової узгодженості між ринковими, виробничими, ресурсними та фінансовими складовими плану, де логіка проекту вибудовується через причинно-наслідковий ланцюг від ідентифікації ринкових можливостей і споживчих потреб через формування продуктово-сервісного рішення і проектування операційної моделі до визначення ресурсного забезпечення, фінансового обґрунтування доцільності з урахуванням ідентифікованих ризиків і побудови системи контролю виконання як механізму зворотного зв'язку між стратегічними намірами та досягнутими результатами. Виокремлено такі етапи бізнес-планування:

1. Резюме. У цьому розділі надається стислий опис підприємства, а також викладено ключові положення бізнес-плану з акцентом на

фінансово-економічні показники: обсяги доходу, очікуваний прибуток, основні витрати.

2. Характеристика підприємства та стратегія розвитку. Охоплює опис актуальної організаційної структури, кадрового складу, основних напрямків діяльності. Далі формується стратегічний план розвитку: визначаються конкурентні переваги підприємства, проблемні сфери діяльності, дається коротка оцінка фінансового стану, стану основних фондів та трудових ресурсів. Зазначається інвестиційна потреба та можливі джерела фінансування.

3. Опис продукції та послуг. У даному розділі описується виробнича діяльність підприємства, яка генерує дохід. Продукцію слід розподілити за трьома групами:

- продукція лісового господарства (наприклад, стиглий ліс на корені, деревина рубок догляду, сіянці);
- продукція промислового виробництва (відходи, пиломатеріали, інші вироби);
- продукція непромислового призначення (гриби, ягоди, лікарські трави, живиця тощо).

4. Аналіз ринку та маркетингова стратегія. Містить інформацію про структуру попиту та обсяги споживання деревини та інших продуктів - як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виходячи з реальних економічних умов, визначаються пріоритетні напрями маркетингу та шляхи просування продукції.

5. План виробництва. Служить основою бізнес-плану: розробляються обсяги виробництва всіх видів продукції, вказуються ресурси, необхідні для їх реалізації - сировина, обладнання, трудові ресурси, логістика.

6. Організаційний план. Описує як ведеться виробництво деревообробного підприємства: організаційна структура та склад підрозділів, план підготовки і підвищення кваліфікації працівників, відповідність кваліфікації і чисельності персоналу виробничим вимогам, умови праці, система оплати, стимулювання.

7. План реалізації проекту. Цей розділ доцільно включати при наявності інвестиційного проекту: тут розробляється календарний план впровадження, програма інвестиційного розвитку, контрольні точки реалізації.

8. Інвестиційно-фінансовий план. Включає прогнози доходів від різних видів діяльності, витрати, обсяги фінансування, податкові платежі, стан основних та допоміжних фондів, їх ефективність. При плануванні кредитного проекту рух грошових потоків доцільно подати з урахуванням часових параметрів (дисконтовані потоки, період окупності).

9. Основні джерела ризику. Особливо важливий розділ для ринкової економіки: з фінансової точки зору низький коефіцієнт ефективності деревообробної галузі може свідчити про високу ризикованість інвестицій у лісову сферу (через довготривалість циклів відтворення). Основні ризики: природні лиха, стихійні явища, самовільні рубки, затримки постачання сировини, несплачені платежі, втрата ринків збуту.

10. Критерії ефективності. У цьому розділі наводяться головні показники ефективності діяльності підприємства (наприклад: дохід від реалізації, рентабельність, фондовіддача).

11. Юридичний план. Охоплює організаційно-правову форму підприємства, форму власності, структуру управління, відповідальність за виконання ключових положень бізнес-плану або проекту.

Отже, бізнес-планування на деревообробному підприємстві має відповідати управлінським потребам та зовнішнім умовам ринку, стати ключовим плановим документом перехідного періоду від нормативного планування до гнучкого індикативного. Він має слугувати інструментом управління підприємством і фундаментом для залучення фінансування.

3.3. Поведінковий вимір розвитку організацій у контексті людського капіталу, мотивації персоналу та лідерського потенціалу команд

Поведінковий вимір розвитку організацій у сучасних умовах виступає визначальним чинником результативності стратегічних і проєктних рішень, адже за однакових ринкових передумов, доступу до технологій та капіталу, різницю в траєкторіях розвитку дедалі частіше формують поведінкові характеристики організації, в яких якість управлінських суджень, здатність колективу до узгоджених дій, швидкість навчання, готовність до змін, рівень довіри та дисципліна виконання є пріоритетними. Людський капітал перетворюється на ключовий актив, який визначає поточну операційну ефективність та адаптивність організації, її інноваційну спроможність і стійкість до шоків станів.

Нестабільність підвищує вимоги до компетентнісного профілю працівників і команд, відповідно критично важливими стають системне мислення, аналітичність, клієнто-орієнтованість, цифрова грамотність, здатність працювати в умовах неповної інформації та приймати рішення в режимі обмеженого часу. Водночас розвиток людського капіталу слід трактувати ширше, ніж підвищення кваліфікації, бо йдеться про формування організаційної спроможності до відтворення знань, передачі досвіду, розвитку експертизи та управління компетенціями як портфелем, що напряду пов'язаний із стратегічними пріоритетами та інноваційними проєктами. Саме тому управління людським капіталом у контексті розвитку набуває рис стратегічної функції, яка повинна бути інтегрована з бізнес-плануванням і проєктним управлінням, забезпечуючи наявність потрібних ролей, талантів і командних конфігурацій під кожен ініціативу зростання.

Не менш важливим є мотиваційний контур, оскільки реалізація стратегії та інноваційних проєктів відбувається через поведінку людей, а не через формальні документи. В умовах невизначеності традиційні стимули, зосереджені на матеріальній винагороді, часто виявляються недостатніми, зростає значущість нематеріальних факторів, оскільки відчуття справедливості, психологічної безпеки, автономії, причетності до сенсу і результату, прозорості комунікацій, якості зворотного зв'язку. Для організацій це означає необхідність переосмислення мотиваційної системи як механізму

підтримання продуктивної поведінки під час змін, утримання ключових працівників, зниження опору, підвищення залученості, формування відповідальності за результати і готовності до експериментування без страху до помилок.

Поведінковий вимір розвитку організацій, зосереджений на людському капіталі, мотивації та лідерському потенціалі команд, є критичною умовою дієвості стратегічного розвитку, виходу на нові ринки та успішної реалізації інноваційних комерційних проєктів. У межах даного розділу доцільно підкреслити, що конкурентна перевага в нестабільності формується на стику «стратегія - проєкти - люди»: саме якість людського капіталу, налаштована мотиваційна система та зріле командне лідерство забезпечують перетворення стратегічних намірів у вимірювані результати організаційного розвитку.

Сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про перехід від традиційних підходів до мотивації до більш гнучких, адаптивних та інноваційних систем стимулювання. В умовах цифрової трансформації, динамічних соціально-економічних змін та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри організації мають шукати нові способи формування залученості, лояльності та професійної активності працівників. Інноваційні методи мотивації стають одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління персоналом, оскільки вони орієнтовані на матеріальне заохочення, на розвиток внутрішніх мотивів, ціннісних орієнтацій та почуття приналежності до спільної місії.

В умовах воєнного стану в Україні інноваційний підхід до мотивації набуває особливого значення. Війна змінила потреби та очікування працівників хоча матеріальні стимули залишаються важливими, на перший план виходять безпека, психологічна стабільність, соціальна підтримка, гнучкість організації праці та можливість професійного розвитку навіть у кризових умовах. Це зумовлює потребу впровадження нових форм нематеріальної мотивації, цифрових інструментів комунікації, програм емоційного відновлення та підходів, що забезпечують стійкість і згуртованість персоналу.

Одним із перспективних напрямів є використання цифрових технологій у системі мотивації. Зокрема, доцільно створювати інтегровані онлайн-платформи для управління ефективністю, зворотного зв'язку та визнання досягнень працівників. Такі системи дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів, формувати індивідуальні цілі, здійснювати моніторинг прогресу та надавати персоналізовані бонуси або нематеріальні заохочення. У межах Медичного центру «Добробут» це може бути реалізовано через єдину цифрову систему мотиваційного менеджменту, яка поєднує функції управління продуктивністю, комунікації, навчання та психологічної підтримки персоналу.

Важливим інноваційним напрямом є впровадження гейміфікації в управлінні персоналом. Застосування ігрових механізмів у професійній діяльності сприяє підвищенню залученості, стимулює командну роботу та підсилює позитивну конкуренцію між працівниками. Наприклад, за досягнення певних цілей чи участь у внутрішніх ініціативах співробітники можуть отримувати символічні «бали» або «рівні», які обмінюються на бонуси,

додаткові вихідні чи можливість участі у престижних навчальних програмах. Такий підхід дозволяє підтримувати мотивацію навіть у рутинній роботі та формує у працівників відчуття прогресу і визнання.

Не менш важливою інновацією є розвиток культури коучингу та менторства. Коучинг спрямований на розкриття потенціалу працівників, підвищення самостійності у прийнятті рішень та формування відповідальності за результати своєї праці. У медичному середовищі це може реалізовуватися через створення інституту внутрішніх наставників, які допомагають колегам адаптуватися, ефективно взаємодіяти з пацієнтами та вирішувати професійні конфлікти. Менторські програми, у свою чергу, сприяють обміну досвідом між поколіннями фахівців, забезпечують безперервність знань і підтримують корпоративну єдність.

Серед інноваційних підходів до нематеріальної мотивації варто відзначити використання системи «емоційного менеджменту», яка передбачає активну роботу з емоційним станом персоналу. Це може включати регулярні сесії психологічного розвантаження, групові обговорення проблем, участь у програмах ментального здоров'я та підтримку ініціатив, спрямованих на зниження рівня стресу. У воєнних умовах особливо ефективними є гібридні формати таких заходів – онлайн і офлайн, що дають змогу залучати працівників незалежно від їхнього місцезнаходження.

Окремий напрям інноваційної мотивації становить соціальна взаємодія та волонтерські ініціативи. Участь медичних працівників у програмах допомоги постраждалим, евакуйованим або військовим посилює суспільну місію медичного закладу, формує у працівників глибоке відчуття значущості своєї праці. Що є потужним моральним стимулом, який сприяє формуванню ціннісної єдності колективу.

Використання інноваційних методів мотивації у діяльності організації передбачає поєднання технологічних, соціальних і психологічних інструментів впливу. Їхнє ефективне застосування забезпечує адаптивність системи управління персоналом до кризових умов, підвищує рівень стресостійкості, лояльності та залученості працівників. Для українських організацій, зокрема медичних закладів, інтеграція інноваційних підходів до мотивації є вимогою часу, стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності у період воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

Реалізація інноваційних підходів до мотивації персоналу вимагає системного й поетапного підходу, який забезпечує узгодження стратегічних, організаційних і психологічних аспектів управління. Впровадження інноваційної системи мотивації персоналу є багатоетапним управлінським процесом, що передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію у загальній архітектурі організаційних змін (рис. 3.1).

П'яти етапна модель відображає логіку циклічного організаційного розвитку, де кожен наступний етап органічно впливає з попереднього, а завершальний етап закріплення створює передумови для нового діагностичного циклу на якісно вищому рівні розвитку системи мотивації. Початковим етапом є аналітично-діагностичний, який передбачає глибоке

вивчення поточного стану мотиваційної системи та виявлення проблемних

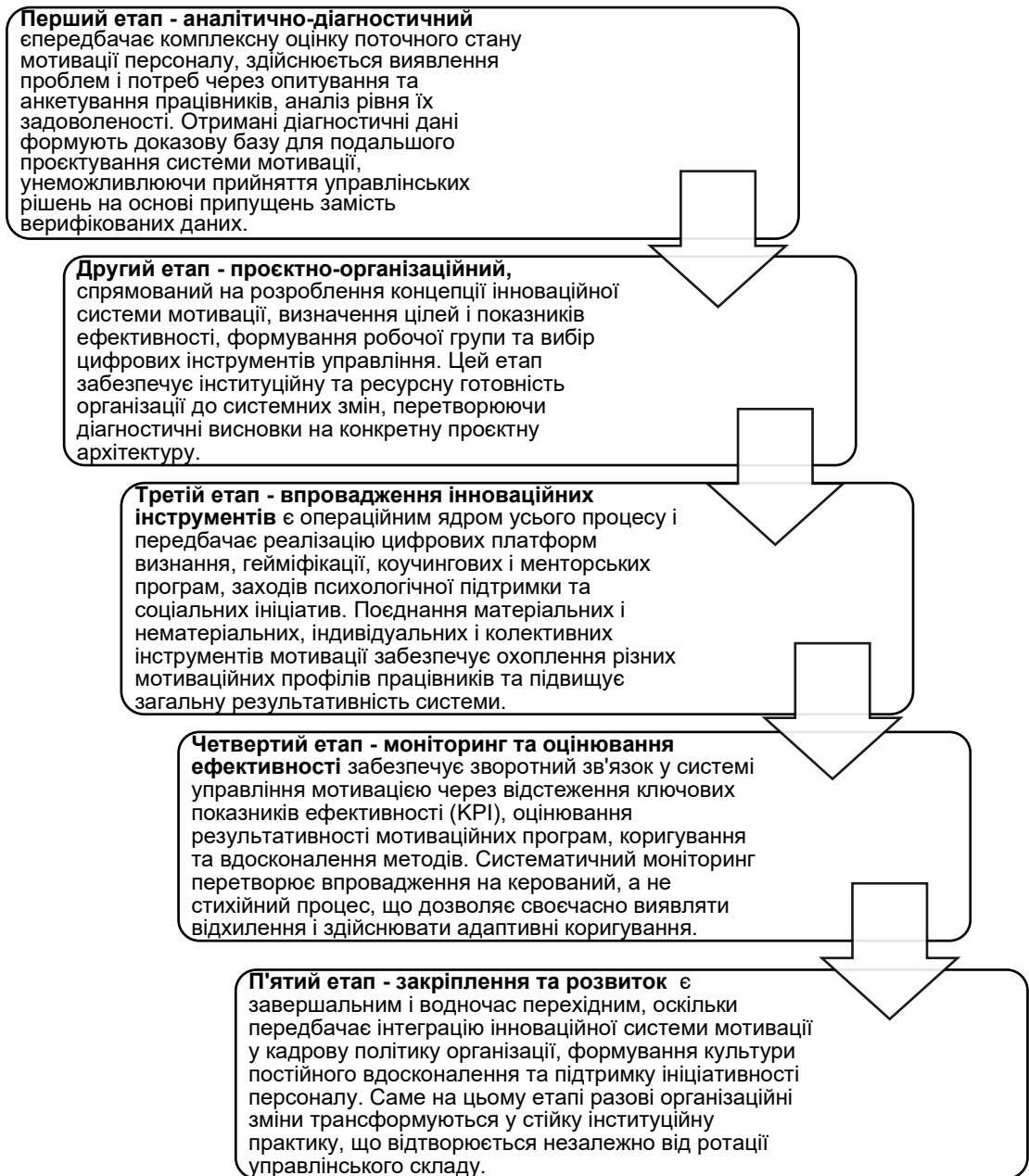


Рис. 3.1. Етапи впровадження інноваційних методів мотивації персоналу в діяльність організації

Джерело: розроблено авторами.

зон, що стримують ефективність управління персоналом. На цьому етапі здійснюється аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці, системою стимулювання, можливостями професійного розвитку та соціально-

психологічним кліматом у колективі. Важливим завданням є визначення основних чинників, які знижують мотивацію – кадрова плинність, емоційне вигорання, дефіцит комунікації між керівництвом і персоналом, невідповідність між очікуваннями працівників і реальною системою винагород.

Для отримання об'єктивної та всебічної інформації доцільно використовувати такі методи, як анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз показників плинності кадрів і результатів діяльності. Активне залучення працівників до діагностики сприяє підвищенню рівня довіри до управлінських рішень та створює основу для подальшого удосконалення системи мотивації, орієнтованої на потреби колективу.

Наступним логічним кроком після етапу діагностики є проєктно-організаційний етап, який відіграє ключову роль у формуванні стратегічного бачення майбутньої системи мотивації. Якщо попередній етап був спрямований на виявлення проблем і реальних потреб персоналу, то цей – на їх практичне осмислення та перетворення в цілісну концепцію дій.

На цьому етапі формується концепція інноваційної системи мотивації, що має ґрунтуватися на результатах проведеного аналізу й відповідати стратегічним цілям організації. Розробляється стратегія мотиваційного розвитку, яка включає визначення основних напрямів, завдань, принципів і критеріїв оцінки ефективності. Важливо забезпечити узгодженість між загальною кадровою політикою та системою мотиваційних заходів, щоб вони стимулювали індивідуальні досягнення, сприяли зміцненню корпоративних цінностей та командної взаємодії.

З організаційного боку доцільно створити робочу групу або комітет з мотивації, який координує процеси розроблення і впровадження нових підходів. До цієї структури можуть належати представники адміністрації, HR-фахівці, керівники відділень та ініціативні працівники, що забезпечує різнобічне бачення потреб і рішень. Особлива увага приділяється вибору цифрових інструментів – платформ для управління ефективністю, систем онлайн-визнання, ресурсів для електронного навчання та зворотного зв'язку. Саме на цьому етапі створюється інституційна та технологічна база для подальшої реалізації інноваційних методів мотивації, що забезпечує плавний перехід до етапу їх практичного впровадження.

Після завершення етапу проєктування та організації настає етап впровадження інноваційних інструментів, який є найбільш динамічним і практично орієнтованим усього механізму. Саме на цьому етапі відбувається переведення напрацьованих концепцій, стратегій і рішень у площину реальних дій, що безпосередньо впливають на поведінку, мотивацію та задоволеність персоналу. Ефективність цього етапу залежить від здатності керівництва забезпечити узгодженість нових підходів із корпоративною культурою та готовність працівників до інноваційних змін.

Реалізація інноваційних методів передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних напрямів. Насамперед, важливою є цифровізація мотиваційних процесів як створення онлайн-платформ для моніторингу результатів праці, персонального визнання досягнень і зворотного зв'язку, адже такі інструменти дозволяють зробити систему стимулювання прозорою, гнучкою і орієнтованою на реальні показники ефективності.

Водночас доцільно застосовувати гейміфікацію – використання елементів гри, таких як рейтинги, бали, нагороди чи віртуальні досягнення, що підвищують залученість персоналу та формують здорову конкуренцію. Не менш важливо впроваджувати коучингові та менторські програми, які сприяють професійному зростанню молодих фахівців, підтримують їх адаптацію в колективі і формують культуру взаємного навчання.

З огляду на високий рівень психологічного навантаження в умовах воєнного стану, необхідним напрямом є емоційне та психологічне відновлення персоналу. Сюди належать тренінги зі стресостійкості, консультації з психологами, командні заходи для зміцнення внутрішньої єдності. Окреме значення мають соціальні ініціативи та волонтерські програми, що дозволяють працівникам відчувати свою суспільну місію, підсилюють корпоративну солідарність і створюють нематеріальний, але потужний мотиваційний ефект.

Після реалізації практичних заходів важливо перейти до етапу моніторингу та оцінювання ефективності, який забезпечує зворотний зв'язок між запровадженими інноваціями та їх реальним впливом на персонал і результати діяльності організації. Даний етап виконує функцію перевірки дієвості впроваджених рішень і дозволяє вчасно виявити як позитивні зміни, так і потенційні проблеми у мотиваційній системі. Саме завдяки моніторингу можна визначити, чи відповідають нові підходи очікуванням працівників, чи сприяють вони підвищенню продуктивності, стабільності колективу та корпоративної згуртованості.

На цьому етапі важливо застосовувати чітко визначені показники ефективності KPI, які дозволяють об'єктивно оцінити зміни в організації. До таких показників належать рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, рівень залученості у внутрішні програми розвитку, підвищення продуктивності праці, скорочення кількості конфліктних ситуацій та підвищення лояльності до керівництва.

Отримані результати аналізують з метою подальшого вдосконалення системи мотивації та визначають найбільш ефективні інструменти, які варто масштабувати, і ті, що потребують доопрацювання. Такий підхід сприяє створенню динамічної, адаптивної системи управління мотивацією, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на виклики воєнного часу та соціально-економічну нестабільність.

Завершальним етапом процесу впровадження інноваційних методів мотивації персоналу є етап закріплення та розвитку, який забезпечує сталість досягнутих результатів і поступове формування нової організаційної культури. На цьому етапі інноваційні підходи до мотивації інтегруються в загальну кадрову політику закладу, стаючи невід'ємною складовою стратегічного управління. Основна мета полягає у перетворенні мотиваційних програм на постійно діючі механізми розвитку персоналу, що підтримують його активність, професійне зростання та лояльність до організації.

У центрі уваги перебуває формування культури безперервного вдосконалення, коли участь у мотиваційних ініціативах розглядається працівниками як природний процес професійного становлення. Необхідно стимулювати відкритість до нових ідей, розвивати творчий потенціал і ініціативність персоналу, заохочувати його до участі в розробленні власних

проектів, спрямованих на удосконалення мотиваційної системи. Такий рівень взаємодії сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості у спільному результаті, зміцненню корпоративних цінностей і забезпечує стійкий розвиток організації.

Розроблений процес впровадження інноваційних методів мотивації персоналу в діяльність організації відображає необхідність комплексного та послідовного підходу до вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Він базується на поєднанні аналітичних, проєктних, технологічних і соціально-психологічних складових, що забезпечують цілісність і результативність змін. Кожен етап, від діагностики стану мотиваційного середовища до закріплення інновацій у корпоративній культурі, відіграє важливу роль у формуванні стабільної системи стимулювання, орієнтованої на розвиток потенціалу працівників і підвищення ефективності діяльності організації.

Впровадження цифрових інструментів, гейміфікаційних механізмів, коучингу, менторства та програм емоційного відновлення забезпечує гнучкість і сучасність системи мотивації, роблячи її адаптивною до кризових умов, зокрема воєнного стану. Такі методи підвищують рівень задоволеності та залученості персоналу, формують нову модель взаємодії між працівниками та керівництвом, засновану на довірі, партнерстві і спільних цінностях.

Інноваційна система мотивації виступає важливим чинником стратегічного розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних викликів. Її ефективне функціонування можливе лише за умови системного моніторингу, гнучкого коригування та постійного розвитку, що перетворює мотиваційний процес на динамічний інструмент управління людським потенціалом.

Викладені теоретико-прикладні засади інноваційних систем мотивації персоналу та модель їх впровадження створюють методологічне підґрунтя для дослідження суміжного, але концептуально відмінного виміру управління людським потенціалом - розвитку лідерських компетенцій. Якщо мотиваційна система формує середовище, в якому працівники прагнуть реалізовувати свій потенціал, то лідерство визначає якість управлінського впливу, що спрямовує цей потенціал на досягнення стратегічних цілей організації. Взаємозалежність цих двох вимірів є особливо виразною у сфері охорони здоров'я, де висока емоційна напруженість праці, критична відповідальність за результат і необхідність злагодженої командної взаємодії висувають підвищені вимоги до мотиваційного клімату і управлінської зрілості керівного персоналу. Саме тому логічним продовженням дослідження є аналіз практики формування лідерських якостей на прикладі приватної клініки «Добробут», де розвиток управлінського потенціалу розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності команди та якості надання медичних послуг.

Розвиток лідерських компетенцій у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом та якості медичних послуг. У контексті діяльності приватної клініки «Добробут» формування програми розвитку лідерських якостей спрямоване на посилення управлінського потенціалу, удосконалення командної взаємодії та підвищення рівня професійної культури співробітників.

Метою програми розвитку лідерських якостей є формування у керівників та ключових співробітників клініки «Добробут» управлінських компетенцій, достатніх для забезпечення ефективної командної взаємодії, підвищення якості внутрішніх комунікаційних процесів та підтримання стабільно високого рівня надання медичних послуг. Досягнення зазначеної мети передбачає становлення сучасного типу керівника, здатного ефективно функціонувати в умовах динамічного та високовідповідального медичного середовища, ініціювати та впроваджувати інноваційні управлінські рішення, підтримувати сприятливий психологічний мікроклімат у колективі та забезпечувати організаційну згуртованість команди навколо стратегічних цілей закладу.

Реалізація програми здійснюється через модель, графічно представлену на рис. 3.2. Архітектура програми підпорядкована внутрішній логіці поступового нарощування управлінського потенціалу від первинної діагностики наявного рівня лідерських і управлінських компетенцій через проектування та впровадження цільових навчальних заходів до систематичного моніторингу досягнутих результатів і визначення пріоритетів подальшого розвитку. Така побудова забезпечує три ключові властивості програми: системність через узгодженість усіх компонентів між собою, практичну спрямованість через орієнтацію кожного заходу на вирішення конкретних управлінських завдань клініки та сталість результатів через механізми інституційного закріплення набутих компетенцій у повсякденній управлінській практиці. Програма розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» має стратегічний характер, вона покликана сприяти формуванню ефективної управлінської культури, підвищенню рівня залученості персоналу та створенню умов для сталого розвитку медичного закладу в умовах сучасного конкурентного середовища.

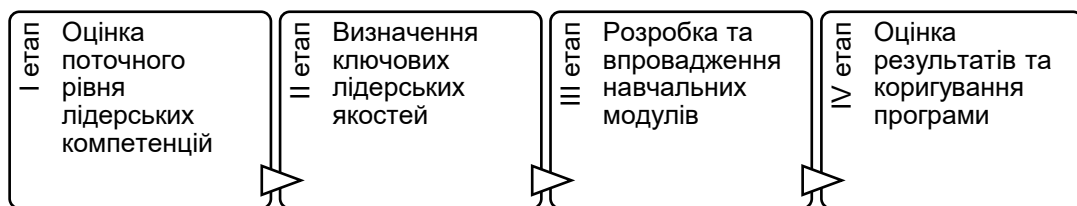


Рис. 3.2. Основні етапи реалізації програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут»

Джерело: власна розробка.

Першим етапом формування програми розвитку лідерських якостей у приватній клініці «Добробут» є комплексна діагностика існуючого рівня лідерських компетенцій співробітників. Діагностичний підхід передбачає систематичне вивчення поточного стану управлінських навичок, стилів взаємодії та ефективності командної роботи, що дозволяє виявити сильні сторони керівників та визначити пріоритетні напрями для подальшого професійного розвитку.

Одним із ключових методів дослідження є анкетування та опитування персоналу, що спрямоване на оцінку сприйняття лідерських якостей колег та

керівників. Анкетування дозволяє визначити рівень комунікаційної компетентності, здатність керівників мотивувати команду, ефективність прийняття управлінських рішень, а також оцінити рівень довіри та взаємодопомоги у колективі. Збір таких даних забезпечує кількісну характеристику лідерських навичок, створює основу для порівняльного аналізу між відділами і структурними підрозділами клініки.

Аналіз ефективності командної роботи та внутрішньої комунікації передбачає систематичне спостереження за взаємодією персоналу у повсякденних робочих процесах, а також використання методик кейс-симуляцій для відтворення реальних управлінських ситуацій. Такий підхід дозволяє виявити прогалини в координації між підрозділами, оцінити швидкість і якість прийняття колективних рішень, а також визначити рівень адаптації команди до змінних умов діяльності клініки.

Особлива увага приділяється індивідуальним інтерв'ю з керівниками відділів та ключовими спеціалістами клініки. Під час структурованих інтерв'ю здійснюється оцінка особистісних характеристик, управлінського стилю, стратегічного мислення та здатності до розвитку команди. Такий метод дозволяє виявити сильні сторони лідера, ідентифікувати потреби у професійному розвитку та скласти персоналізовані програми навчання, що враховують специфіку роботи кожного підрозділу клініки.

Після проведення комплексної оцінки поточного рівня лідерських компетенцій співробітників клініки «Добробут» наступним етапом є визначення ключових лідерських якостей, які є критично важливими для підвищення ефективності командної роботи та забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів. Формування таких компетенцій базується на результатах діагностики, що дозволяє ідентифікувати прогалини в управлінських навичках та визначити пріоритетні напрями розвитку.

До ключових лідерських якостей належать, комунікаційні навички, емоційний інтелект, стратегічне мислення, мотивація і натхнення тощо.

Комунікаційні навички включають здатність до ефективного міжособистісного спілкування, формулювання завдань, активного слухання та забезпечення зворотного зв'язку. В умовах медичної організації, де взаємодія між лікарями, адміністрацією та пацієнтами є постійною, високий рівень комунікаційної компетентності є необхідною передумовою координації командних дій і уникнення помилок. Емоційний інтелект охоплює здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції, розпізнавати емоційний стан інших співробітників та пацієнтів і адекватно реагувати на нього. Розвинений емоційний інтелект сприяє створенню довірчої атмосфери у команді та зменшенню конфліктних ситуацій, що є критично важливим для медичного середовища. Стратегічне мислення передбачає здатність до довгострокового планування, аналізу ресурсів, оцінки ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для керівників відділів клініки стратегічне мислення дозволяє оптимізувати процеси, ефективно розподіляти завдання та забезпечувати безперервний розвиток медичної організації. Мотивація та натхнення проявляються у вмінні формувати спільну ціннісну платформу для команди, підтримувати високий рівень залученості співробітників, стимулювати їх до досягнення спільних цілей та підвищувати продуктивність роботи. Цей аспект лідерства є особливо значущим у контексті медичної

організації, де мотивація персоналу прямо впливає на якість обслуговування пацієнтів та репутацію клініки.

Визначення та систематизація цих ключових лідерських якостей забезпечує науково обґрунтовану основу для розробки цільових навчальних програм та тренінгів, спрямованих на підвищення ефективності командної взаємодії і розвитку організаційного потенціалу клініки «Добробут».

На основі визначених ключових лідерських якостей наступним етапом програми розвитку лідерства в клініці «Добробут» є розробка та системне впровадження навчальних модулів. Ця діяльність передбачає створення цільових освітніх програм, спрямованих на формування компетенцій, що забезпечують ефективну командну взаємодію, стратегічне планування та високий рівень мотивації персоналу.

Особливу увагу приділено тренінгам з комунікації та командної роботи, які спрямовані на вдосконалення міжособистісного спілкування, розвиток навичок активного слухання, ведення конструктивного діалогу та ефективної координації колективних дій. В умовах медичної організації, де взаємодія між відділами і спеціалістами є безперервною, такі тренінги сприяють підвищенню продуктивності командної роботи та зменшенню комунікаційних бар'єрів.

Курси з емоційного інтелекту орієнтовані на розвиток здатності усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також на адекватне сприйняття емоційного стану колег і пацієнтів. Розвинений емоційний інтелект дозволяє керівникам та ключовим співробітникам ефективніше управляти конфліктними ситуаціями, підтримувати довірчі взаємовідносини в колективі та формувати психологічно безпечне середовище для роботи медичного персоналу.

Майстер-класи зі стратегічного мислення спрямовані на розвиток здатності до довгострокового планування, аналізу ризиків, оцінки ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для керівників відділів клініки такі заходи дозволяють підвищити ефективність організаційного управління та сприяти оптимізації процесів, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг.

Семінари з мотивації та натхнення передбачають формування у керівників навичок стимулювання персоналу, розвитку командного духу та підтримки високого рівня залученості співробітників. Реалізація цих навчальних модулів сприяє створенню позитивної корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та зміцненню внутрішньої мотивації персоналу, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності клініки на ринку медичних послуг.

Таким чином, впровадження цільових навчальних модулів формує системний підхід до розвитку лідерських компетенцій, забезпечуючи синергію між особистісним розвитком керівників та підвищенням загальної ефективності командної роботи клініки «Добробут».

Завершальним етапом реалізації програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» є систематична оцінка її ефективності та внесення відповідних корективів. Оцінка результатів є необхідною для визначення впливу програми на професійні компетенції керівників, командну взаємодію та якість надання медичних послуг.

Одним із ключових інструментів оцінки є повторна діагностика лідерських компетенцій співробітників за допомогою анкетування, інтерв'ю та спостереження. Порівняння результатів до та після впровадження програми дозволяє визначити динаміку розвитку управлінських навичок, рівень комунікаційної компетентності та здатність керівників мотивувати команду.

Додатково проводиться аналіз змін у командній взаємодії та внутрішніх комунікаціях. Це включає оцінку ефективності міжвідділових процесів, швидкості прийняття колективних рішень, рівня координації завдань та здатності команди адаптуватися до нових умов діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити практичну реалізацію набутого лідерського потенціалу у повсякденній роботі клініки.

Не менш важливим є врахування зворотного зв'язку від пацієнтів щодо якості обслуговування. Підвищення рівня задоволеності пацієнтів свідчить про позитивний вплив розвитку лідерських компетенцій на організаційну ефективність та корпоративну культуру клініки.

На основі отриманих даних здійснюється коригування програми розвитку лідерських якостей, що забезпечує її адаптивність та безперервне вдосконалення. Постійний моніторинг результатів дозволяє враховувати зміни у внутрішніх процесах клініки, актуалізувати навчальні модулі та оптимізувати підходи до розвитку лідерства з метою досягнення високої продуктивності командної роботи та якісного обслуговування пацієнтів.

Впровадження програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» передбачає досягнення комплексних результатів, які сприятимуть підвищенню ефективності організаційних процесів та якості медичного обслуговування. Очікується, що систематичний розвиток лідерських компетенцій сприятиме значному підвищенню ефективності командної роботи, що проявляється у покращенні взаємодії між співробітниками, оптимізації розподілу завдань та підвищенні продуктивності колективних дій.

Однією з головних цілей програми виступає поліпшення внутрішньої комунікації. Розвинені комунікаційні навички та емоційний інтелект керівників забезпечують зменшення кількості непорозумінь, конфліктних ситуацій та підвищують оперативність обміну інформацією, що безпосередньо впливає на ефективність роботи відділів клініки.

Програма також орієнтована на підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Підвищення компетентності керівників у мотивації та натхненні команди сприяє створенню більш організованого та дружнього робочого середовища, що відображається у покращенні якості обслуговування, зростанні довіри та лояльності пацієнтів.

Крім того, реалізація програми розвитку лідерства сприятиме зміцненню внутрішнього потенціалу клініки, підвищенню професійної кваліфікації співробітників та розвитку їхньої мотивації до досягнення спільних організаційних цілей, що забезпечує покращення управлінських процесів, формування стійкого кадрового і організаційного потенціалу клініки «Добробут».

Розробка та впровадження програми розвитку лідерських якостей у клініці «Добробут» формує системний підхід до підвищення ефективності командної роботи та управлінських процесів, передбачає комплексну оцінку

лідерських компетенцій, дозволяє об'єктивно визначити сильні сторони керівників та сфери, що потребують розвитку. На основі отриманих результатів здійснюється ідентифікація ключових лідерських якостей, серед яких комунікаційні навички, емоційний інтелект, стратегічне мислення та здатність до мотивації й натхнення команди. Розробка цільових навчальних модулів, що інтегрують тренінги, курси, майстер-класи та семінари, забезпечує формування цих компетенцій у практичній площині, сприяючи підвищенню продуктивності, злагодженості та адаптивності колективу. Систематична оцінка результатів та внесення корективів гарантує безперервне вдосконалення програми, а очікувані ефекти у формі підвищення командної ефективності, покращення комунікацій, зростання задоволеності пацієнтів та розвиток внутрішнього потенціалу клініки підтверджують доцільність такого підходу. Реалізація програми розвитку лідерських якостей створює науково обґрунтовану основу для формування ефективної управлінської культури, що забезпечує стабільний розвиток клініки та зміцнення її конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Таким чином, запропонований концептуально-методичний підхід до формування інноваційної системи мотивації та програми розвитку лідерських якостей являє собою внутрішню узгоджену управлінську систему, де мотиваційна архітектура і лідерський розвиток функціонують як взаємо посилювальні, не автономні організаційні підсистеми. Їх інтегрована реалізація у діяльності медичних закладів забезпечує формування стійкої управлінської культури, підвищення організаційної резилентності в умовах структурної нестабільності та створення довгострокової конкурентної переваги, що ґрунтується на якості людського капіталу як найбільш цінного і важко відтворюваного стратегічного ресурсу сучасної організації.

Список використаних джерел

1. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи* : електронне видання. Жовтень, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396344605_STRATEGII_VIHODU_UKR_AINSKIH_PIDPRIEMSTV_NA_MIZNARODNI_RINKI_V_UMOVAN_GLOBALNOI_KONKURENCII/citations (дата звернення 11.01.2026).
2. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. Вип. 2 (133), 2025. С. 198-204. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29> URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6382> (дата звернення 14.01.2026).
3. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство* : електронне видання. Вип. 40, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1447/1392/> (дата звернення 15.01.2026).
4. Рябев А. Аналіз стану готельного господарства регіонів України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/342325597_ANALIZ_STANU_GOTELNOGO_GOSPODARSTVA_REGIONIV_UKRAINI (дата звернення 15.01.2026).

5. Obolentseva L., Ryabev A., Giuseppe T. Cirella, Kravets O. Tourism Development and Resilience in Ukraine. *Challenges and Enhancing Competitiveness*. March, 2024. Contributions to Economics. DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4_14 URL: https://www.researchgate.net/publication/378215556_Tourism_Development_and_Resilience_in_Ukraine_Challenges_and_Enhancing_Competitiveness (дата звернення 17.01.2026).
6. Круковська О. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*: електронне видання. Вип. 74, 2025 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5990/5926/> (дата звернення 21.01.2026).
7. Данько Н. І., Качанюк Є. О. Стратегія розвитку підприємств сфери гостинності в Україні в умовах кризи. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8, 2025. С. 517-525. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-517_525.pdf (дата звернення 21.01.2026).
8. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Hoboken, NJ : Pearson Education, 2021. 832 p. ISBN 9781292404813.
9. Nikopoulou M., Kitsios F., Kamariotou M. Digital Transformation Strategy in the Hotel Industry. *Determinants of Technology Adoption Intention. Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 4. Article 3091. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2736> (дата звернення 27.01.2026).
10. Wynn M., Lam C. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Case Studies and Strategic Frameworks. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2022. Vol. 13, No. 3. P. 401–419. URL: https://www.researchgate.net/publication/374410843_Digitalisation_and_IT_Strategy_in_the_Hospitality_Industry (дата звернення 21.01.2026).
11. Shin, H. H., & Jeong, M. (2020). Guests' Perceptions of Robot Concierge and Their Adoption Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, P. 2613-2633. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2019-0798> URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3489956> (дата звернення 08.02.2026).
12. Fahmi Amirulloh Anwar Dian Deliana Suyamto Suyamto Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. September 2024. International Journal of Management Science and Information Technology URL: https://www.researchgate.net/publication/385653120_Digital_Transformation_in_the_Hospitality_Industry_Improving_Efficiency_and_Guest_Experience (дата звернення 11.02.2026).
13. D-EDGE Hospitality Solutions. Hotel Distribution Report 2024: Have Direct Bookings Reached a Peak? Paris : D-EDGE, 2024. 42 p. URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report-2024-have-direct-bookings-reached-a-peak/> (дата звернення: 15.02.2025).
14. Hospitality Technology Consulting h2c GmbH. Hotel IT Survey 2024: CRM and Digital Distribution Trends. Frankfurt : h2c, 2024. 36 p. URL: <https://h2c.de/work/research/2024-hotel-direct-booking-acceleration-study> (дата звернення 17.02.2026).
15. State of Distribution 2025: Hotel Channel Mix and Technology Investment Priorities. Frankfurt : h2c & HRS, 2025. 56 p. URL:

<https://stateofdistribution.com/reports/The-State-of-Distribution-Report-2025.pdf>
(дата звернення 11.03.2026).

16. SiteMinder. Hotel Booking Trends Report 2024: Direct vs OTA Channel Performance. Sydney : SiteMinder, 2024. URL: <https://www.siteminder.com/resources/hotel-booking-trends> (дата звернення: 11.03.2025).

17. The National Restaurant Association Restaurant Technology Trends Report 2024 URL: <https://restaurant.org/education-and-resources/resource-library/new-report-examines-the-technology-landscape-in-todays-restaurants/> (дата звернення 10.02.2026).

18. Hospitality Insights. EUROPEAN HOTELS UPDATE H2 2025 18 p. URL: <https://digital.cushmanwakefield.com/marketupdate-03-2026-emea-regional-en-content-hospitality/> (дата звернення 11.02.2026).

19. Global Wellness Institute. Global Wellness Economy Monitor 2024. Miami : GWI, 2024. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/research> (дата звернення: 12.03.2025).

20. Cornell University School of Hotel Administration. Human Capital Investment and Hotel Financial Performance: Empirical Evidence. Ithaca, NY : Cornell University Press, 2024. 58 p.

21. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2011. 512 p. URL: <https://www.pearson.de/media/muster/ext/9781292034683.pdf> (дата звернення 09.03.2026).

22. McKinsey & Company. Partners in profit: Creating successful business alliances. January 3, 2020 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (дата звернення 10.03.2026).

23. Booking.com Sustainable Travel Report, 2024. URL: <https://www.gstc.org/booking-sustainable-travel-report-2024/> (дата звернення 10.03.2026).

24. Silver Hotel&Rest URL: <https://silver-apart.com/> (дата звернення 11.01.2026).

25. Nan Hua. Human Capital and Hotel Operating Performance. *The journal of hospitality financial management*. 2020, VOL. 28, NO. 1, 44–54. <https://doi.org/10.7275/pvyk-7q67> URL: <https://scholarworks.umass.edu/server/api/core/bitstreams/a410d54d-3330-4e58-9cea-474371ed50e9/content> (дата звернення 11.03.2026).

26. UN COMTRADE Database. Ukraine Exports of Wood and Articles of Wood, Wood Charcoal 2024. United Nations Statistics Division, 2024. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports/wood-articles-wood-wood-charcoal> (дата звернення: 15.02.2025).

27. Export value of furniture from Poland 2024, by destination. Published by Statista Research Department, Nov 25, 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1150682/poland-export-value-of-furniture-by-destination/> (дата звернення: 15.02.2025).

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

4.1. Використання міжнародного досвіду застосування штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів.

У сучасних глобалізованих економічних умовах штучний інтелект (ШІ) посідає центральне місце серед технологій, що визначають нову логіку розвитку підприємств, формування їхніх конкурентних переваг та підвищення ефективності управлінських процесів. Країни з високим рівнем цифрової зрілості накопичили значний практичний досвід застосування інтелектуальних технологій, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, удосконалювати моделі прийняття рішень, забезпечувати гнучкість і адаптивність організацій до змін середовища. Аналіз цього досвіду становить важливе теоретичне та практичне підґрунтя для підприємств, які прагнуть впроваджувати штучний інтелект в управління на власній основі, спираючись на перевірені інструменти й ефективні підходи.

Особливої уваги заслуговують практики країн Європейського Союзу, США та провідних держав Азії, де формування цифрових стратегій та розвиток інноваційних екосистем відбувається тривалий час і системно охоплює як державний сектор, так і корпоративне середовище. Завдяки цьому у міжнародному бізнес-просторі сформувалися багаторівневі моделі інтеграції ШІ – від операційної автоматизації та аналітичних платформ до стратегічних інтелектуальних систем, здатних підтримувати управлінські рішення, моделювати ризики й прогнозувати ситуаційні зміни. Узагальнення цих підходів дозволяє оцінити, які практики мають універсальний характер, а які потребують адаптації до національного та галузевого контекстів.

Зарубіжний досвід демонструє, що ефективна інтеграція технологій ШІ в управління ґрунтується на низці ключових чинників: розвиненій інфраструктурі даних, стандартизованих підходах до цифрового врядування, інвестиціях у людський капітал, наявності нормативних рамок та системи етичного контролю. Водночас вагому роль відіграють організаційні механізми, зокрема створення спеціалізованих інноваційних підрозділів, формування цифрових стратегій розвитку підприємств, впровадження agile- та data-driven-культур управління. Дослідження таких моделей дає змогу краще зрозуміти, яким чином успішні компанії долають бар'єри цифрової трансформації та забезпечують зростання продуктивності за рахунок інтелектуальних технологій [1-7].

Вивчення міжнародних практик також важливе для формування власної методології використання ШІ на підприємствах, оскільки дозволяє уникати типових помилок, враховувати перевірені інструменти, використовувати ефективні підходи до організації даних, управління персоналом, побудови моделей оцінювання результативності. Крім того, аналіз глобального досвіду створює підґрунтя для формування довгострокового бачення цифрового розвитку підприємства, яке спирається

на поєднання світових тенденцій і специфіки національного економічного середовища.

Отже, дослідження міжнародного досвіду застосування технологій штучного інтелекту є важливою умовою для формування цілісної концепції оптимізації управлінських процесів у сучасних підприємствах. Воно дозволяє визначити найбільш результативні моделі, адаптувати їх до локальних умов і сформувати основу для подальшого практичного впровадження інтелектуальних рішень у діяльність українських підприємств.

Міжнародний досвід інтеграції технологій штучного інтелекту демонструє, що їхнє успішне застосування в управлінні бізнес-процесами ґрунтується на поєднанні технологічної зрілості, високого рівня цифрової інфраструктури та стратегічної орієнтації підприємств на інновації. Провідні економіки світу – країни Європейського Союзу, США, Японія, Південна Корея, Сінгапур – системно впроваджують ШІ-інструменти для підвищення ефективності управління як на рівні окремих компаній, так і на рівні державних політик. Їхній досвід дає змогу сформувати уявлення про те, як інтелектуальні технології можуть трансформувати управлінські процеси, забезпечуючи підприємствам новий рівень продуктивності, прогнозування й адаптивності.

Однією з ключових тенденцій є використання ШІ для оптимізації операційних процесів, зокрема управління ланцюгами постачання, логістикою, виробничими циклами, фінансовими потоками. Компанії США та Західної Європи активно застосовують системи прогнозного аналізу для зменшення витрат, підвищення точності планування та зниження ризиків. Завдяки алгоритмам машинного навчання стає можливим моделювати попит, оптимізувати запаси, автоматизувати контроль якості, забезпечувати гнучкість виробництва відповідно до ринкової динаміки. Досвід підприємств Японії та Південної Кореї демонструє, що інтеграція інтелектуальних рішень у виробничі процеси дозволяє значно підвищити рівень автономізації систем та мінімізувати людські помилки [8].

У сфері управління персоналом міжнародні компанії використовують ШІ для підбору кадрів, оцінювання компетентностей, планування кар'єрного розвитку та автоматизації HR-процедур. Особливо поширеним є застосування інтелектуальних платформ для аналізу продуктивності працівників, створення персональних траєкторій навчання та формування адаптивної корпоративної культури. Досвід провідних компаній США та ЄС свідчить, що автоматизація HR-функцій дає змогу скорочувати витрати часу на рутинні операції й зосереджувати увагу на стратегічних напрямках розвитку людського капіталу.

В управлінні прийняттям рішень міжнародні корпорації впроваджують системи підтримки рішень на основі аналітичних моделей, здатних працювати з великими обсягами даних у реальному часі. Такі системи допомагають керівникам оцінювати ризики, моделювати сценарії, прогнозувати фінансові результати, визначати оптимальні варіанти дій. У країнах ЄС значна увага приділяється також питанням етичності та прозорості алгоритмів, що відображено в нормативних документах та стандартах регулювання ШІ. Це дозволяє забезпечити довіру до цифрових рішень та їхню відповідність суспільним очікуванням.

Важливим елементом міжнародного досвіду є розвиток екосистем ШІ, у яких поєднуються наукові установи, бізнес, урядові структури та технологічні стартапи. Наприклад, у Сінгапурі та Південній Кореї створено державні програми підтримки цифрових інновацій, що включають фінансування досліджень, формування спеціальних інкубаторів та платформ для обміну даними. Подібні моделі сприяють швидкому тестуванню інтелектуальних рішень, масштабуванню успішних проєктів і формуванню високотехнологічного середовища [9].

Європейський Союз сформував одну з найбільш комплексних та системних моделей інтеграції технологій штучного інтелекту в управління як на рівні державних інституцій, так і в корпоративному секторі. Цей досвід ґрунтується на поєднанні нормативного регулювання, інвестицій у дослідження, розвитку інфраструктури даних та формування єдиного цифрового ринку. Саме завдяки цьому країни ЄС демонструють високий рівень зрілості цифрових трансформацій та застосовують ШІ як інструмент підвищення продуктивності й управлінської ефективності.

Європейський Союз одним із перших у світі розробив стратегічні документи, які визначають напрямки розвитку та використання ШІ:

1. Європейська стратегія з розвитку штучного інтелекту спрямована на підтримку інновацій, масштабування досліджень і створення сприятливих умов для бізнесу.

2. Цифрова стратегія ЄС формує єдиний цифровий ринок, що забезпечує вільний обіг даних, гармонізацію стандартів і єдність регуляцій.

3. Ініціатива AI Made in Europe акцентує на розвитку етичного, безпечного та людиноцентричного штучного інтелекту.

Завдяки цим документам впровадження ШІ у країнах ЄС здійснюється цілеспрямовано, підконтрольно та в узгодженні з економічними й соціальними пріоритетами [10].

Особливістю європейського підходу є акцент на нормативному регулюванні, що спрямований на забезпечення безпечного використання технологій. Основні принципи: прозорість алгоритмів; недискримінаційність і запобігання упередженням; захист конфіденційності та дотримання GDPR; контроль за високоризиковими системами ШІ.

Європейська модель регулювання створює довіру до цифрових рішень та забезпечує відповідальність їхнього застосування. Це суттєво підвищує ефективність управління, адже керівники отримують надійні та контрольовані інструменти підтримки рішень.

Уряди держав ЄС активно застосовують інтелектуальні системи у сфері електронних послуг (e-government), прогнозування економічних показників, управління транспортними потоками, систем охорони здоров'я, податкового адміністрування. Ці рішення слугують орієнтиром для приватного сектора, оскільки демонструють реальні приклади оптимізації процесів, зменшення витрат і підвищення оперативності управлінських рішень.

ЄС реалізує масштабні програми фінансування та розвитку інновацій:

- Horizon Europe – підтримка досліджень і розробки високотехнологічних застосувань ШІ;
- створення European Data Spaces – спеціальних середовищ обміну даними між компаніями та державою;

- розвиток Європейської хмари для відкритої науки (EOSC), що формує єдину інфраструктуру зберігання наукових даних;
- інвестиції у суперкомп'ютери (EuroHPC) для моделювання та глибинної аналітики.

Ця інфраструктура дозволяє підприємствам отримувати доступ до якісних даних, сучасних інструментів і високопродуктивних обчислень, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень [11].

Також Європейський Союз створює сприятливе середовище для розвитку рішень на основі ШІ: спеціальні хаби цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs); мережі співпраці між університетами, корпораціями та стартапами; програми цифрової підтримки МСП; стимулювання впровадження ШІ в промисловість через модель «Industry 4.0». Це сприяє швидкому розповсюдженню інновацій і формуванню практик, які бізнес може брати за основу для власних трансформацій.

Крім цього, слід відмітити, що підприємства ЄС застосовують ШІ для прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання, оптимізації запасів, логістики та виробництва, автоматизації фінансових операцій і контролю ризиків, персоналізації послуг та комунікацій із клієнтами, підтримки стратегічного планування через аналітику великих даних. Важливо, що європейські компанії активно впроваджують культуру data-driven management, у якій рішення приймаються на основі об'єктивних аналітичних моделей.

На відміну від багатьох інших регіонів світу, країни ЄС приділяють значну увагу: розвитку цифрових компетентностей працівників; збереженню ключової ролі людини у процесі прийняття рішень (human-in-the-loop); гармонійному співіснуванню ШІ та традиційних управлінських практик. Це забезпечує технічний та соціально відповідальний характер цифрової трансформації.

Аналіз міжнародного досвіду дає змогу окреслити низку універсальних чинників успішної інтеграції ШІ в управління: наявність якісної інфраструктури даних, розроблені політики управління даними, інвестиції у розвиток компетентностей персоналу, застосування життєвого циклу ШІ-рішень, орієнтація на довгострокову стратегію та дотримання етичних і правових норм. Вивчення таких підходів дозволяє українським підприємствам більш уважно планувати цифрову трансформацію, адаптуючи світові практики до умов національного економічного середовища та власних організаційних особливостей.

Таким чином, міжнародний досвід використання технологій штучного інтелекту свідчить про їхню здатність суттєво підвищувати якість управлінських процесів, забезпечувати ефективне використання ресурсів, скорочувати операційні витрати й створювати нові можливості розвитку. Його системне вивчення є невід'ємним етапом формування сучасної моделі управління підприємством, орієнтованої на інновації, стратегічну гнучкість та цифрову конкурентоспроможність.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю переосмислення традиційних моделей функціонування та переходу до нових форм ведення бізнесу, що забезпечують підвищення ефективності, гнучкості й конкурентоздатності. Одним із ключових інструментів такої трансформації стають інтелектуальні

технології, зокрема системи штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та автоматизації управлінських процесів. Їхнє цілеспрямоване впровадження потребує не фрагментарних технічних рішень, а системного, стратегічно виваженого підходу, який охоплює всі рівні функціонування підприємства – від операційної діяльності до стратегічного планування.

Розроблення стратегії цифрової трансформації із застосуванням інтелектуальних технологій передбачає формування довгострокового бачення розвитку підприємства, у межах якого цифрові інструменти виступають засобом автоматизації та основою для побудови нової логіки прийняття рішень. Така стратегія має враховувати особливості галузі, стан внутрішніх процесів, рівень цифрової зрілості організації, доступність ресурсів, а також зовнішні фактори, серед яких технологічні тенденції, інституційні вимоги та ринкова динаміка. Успішна цифрова трансформація неможлива без глибокого аналізу поточного стану підприємства, визначення напрямів розвитку, ідентифікації потенційних ризиків і формування дорожньої карти впровадження інтелектуальних рішень.

Важливою умовою побудови ефективної стратегії є розуміння того, що інтелектуальні технології не є самоціллю, а лише інструментом, який має бути інтегрований у загальну систему управління. Тому одним із ключових завдань підприємства є визначення конкретних бізнес-проблем, які можна вирішити за допомогою ШІ, а також встановлення чітких очікувань щодо результатів, показників ефективності та економічних вигод. У цьому контексті особливої ваги набуває принцип поєднання інноваційності з обережністю: технології повинні впроваджуватися з урахуванням перевірених підходів, послідовності та управлінської відповідальності.

Загальносвітовий досвід свідчить, що успішні стратегії цифрової трансформації ґрунтуються на комплексному баченні розвитку підприємства, де технології, управлінські практики та людський капітал утворюють єдину взаємопов'язану систему. Саме тому у процесі формування стратегії важливо враховувати технологічні можливості, організаційну культуру, готовність персоналу до змін, рівень цифрових компетентностей, а також здатність керівництва забезпечити послідовність і сталість трансформаційних ініціатив [12-17].

Отже, розроблення стратегії цифрової трансформації підприємства із застосуванням інтелектуальних технологій є складним, багатовимірним процесом, що потребує аналітичної глибини, стратегічного передбачення та системної логіки. Воно має спиратися на комплексний підхід, який поєднує традиційні управлінські підходи з новітніми цифровими рішеннями та забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

З метою практичної ілюстрації зазначених теоретико-методологічних положень у подальшому аналізі як об'єкт дослідження розглядається діяльність АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод». Стратегія цифрової трансформації АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» із застосуванням інтелектуальних технологій розглядається як комплексний, поетапний процес, спрямований на удосконалення усталених

виробничо-економічних механізмів та підвищення ефективності управління. Її основу становить поєднання надійних, перевірених часом підходів до організації діяльності з інноваційним потенціалом сучасних цифрових рішень. Такий підхід забезпечує безперервність функціонування підприємства та водночас створює умови для поступового переходу до інтелектуально орієнтованих систем.

Метою стратегії створення інтегрованої цифрової екосистеми АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» із застосуванням інтелектуальних технологій є забезпечення оптимізації ремонтних і виробничих процесів, підвищення надійності, якості послуг та конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками є:

1. Цифровізація виробничо-ремонтних процесів (ремонт локомотивів, модернізація, виробництво запчастин).
2. Інтеграція інформаційних систем (ERP, CMMS, складський облік) у єдину платформу.
3. Впровадження прогнозних систем обслуговування (predictive maintenance) за допомогою машинного навчання.
4. Автоматизація та роботизація рутинних операцій (наприклад, облік деталей, логістики, замовлення).
5. Розвиток цифрових компетентностей персоналу: навчання, залучення data-інженерів, аналітиків.
6. Забезпечення кібербезпеки та захисту критичних даних.

Також на основі проведеного дослідження нами сформовано стратегічні цілі для АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»:

1. Зменшення середнього часу простою локомотивів після ремонту через прогнозування несправностей.
2. Зниження витрат на запасні частини завдяки оптимізації запасів і точнішому плануванню.
3. Підвищення якості ремонту та зменшення браку через моніторинг показників якості в реальному часі.
4. Підвищення продуктивності ремонтних цехів і виробництва запасних частин за рахунок оптимізованих технологічних маршрутів.
5. Забезпечення високого рівня інформаційної безпеки, зниження ризику кібератак або втрати даних.
6. Підвищення компетенцій працівників та створення культури даних на підприємстві.

Очікуваними результатами реалізації Стратегії цифрової трансформації АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» є:

- підвищення ефективності – скорочення тривалості ремонтних циклів, швидше повернення локомотивів в експлуатацію;
- економічний ефект – зниження витрат на запчастини й запаси, менше витрат через простої та неефективне використання ресурсів;
- покращення якості – стабільніші ремонтні результати, менше дефектів, вища надійність після ремонту;
- конкурентоспроможність – АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» зможе запропонувати клієнтам (наприклад,

«Укрзалізниця» або іншим залізничним компаніям) більш передбачувані терміни ремонту, кращу якість і прогнозовані витрати;

- стійкість та безпека – зміцнення кіберзахисту, мінімізація ризику простоїв через IT-інциденти, підготовка до майбутніх технологічних змін;

- кадровий розвиток – персонал навчений новим технологіям, зростання аналітичної культури, залучення нових фахівців із Data Science та IT.

Важливим елементом стратегії є порядок проведення моніторингу, оцінки результатів та звітування, а саме визначення KPI, моніторинг у реальному часі, щоквартальні звіти, оцінка ефекту пілотних проектів, коригування стратегії та звітність для акціонерів та зацікавлених сторін.

Визначення KPI – ключові показники ефективності для ЛРЗ, зокрема: середній час ремонту, витрати на деталі, кількість аварій після ремонту, рівень дефектних відмов, показники безпеки інформації.

Моніторинг у реальному часі – за допомогою цифрових систем (ERP, CMMS) здійснюється збір даних по кожному ремонту, циклу виробництва або поставці деталей.

Щоквартальні звіти – підрозділ трансформації або відповідальна група готує аналітичні звіти, які подаються керівництву ЛРЗ; в них – аналіз відхилень від плану, оцінка економічного ефекту, виявлення вузьких місць.

Оцінка ефекту пілотів – для кожного пілотного проекту (наприклад, прогнозне обслуговування або цифровий склад) оцінюють до/після впровадження, аналізують рентабельність і масштабують або коригують рішення.

Коригування стратегії – на основі результатів звітів і моніторингу стратегію коригують: змінюють пріоритети, перерозподіляють ресурси, переглядають терміни.

Звітність для акціонерів та зацікавлених сторін – підготовка річного звіту про цифрову трансформацію, її економічні та операційні результати, плани на наступні роки.

4.2. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємства із застосуванням інтелектуальних технологій

Для ефективної реалізації стратегії необхідні відповідні ресурси, а саме фінансові, матеріально-технічні та трудові.

Фінансові ресурси включають інвестиції в IT-інфраструктуру: оновлення серверів, мережевих систем, витрати на придбання або ліцензування програмного забезпечення (ERP, системи CMMS, платформи аналітики, ML-інструменти), закупівля обладнання IoT (датчики, сенсори для обладнання локомотивів), якщо потрібен моніторинг технічних параметрів, навчання персоналу – програми підвищення кваліфікації, курси, семінари, залучення консультантів, запровадження заходів кібербезпеки: системи захисту, резервні копії, аудит безпеки і т. ін.

Матеріально-технічні ресурси включають серверне обладнання, дата-центри або хмарна інфраструктура, датчики, сенсори, комунікаційне

обладнання для підключення машин (IoT), роботизовані системи або автоматизовані робочі станції (наприклад, для складу, для обліку деталей), ІТ-обладнання для аналітиків: комп'ютери, робочі станції, ліцензії для середовищ розробки та аналізу даних.

Трудові ресурси передбачають проектну команду трансформації: менеджери цифрових проєктів, аналітики, архітектори систем, інженери даних, ML-розробники; спеціалістів в ІТ та кібербезпеці; інженерів виробництва та обслуговування, які залучатимуться до впровадження датчиків, систем моніторингу, цифрових процесів; персонал, залучений до навчання (включно з внутрішніми тренерами або зовнішніми фахівцями).

На основі проведеного дослідження виділено етапи впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства з використанням інтелектуальних технологій доцільно подати як послідовний, логічно структурований процес, у якому кожен крок спирається на результати попереднього і забезпечує поступовий перехід до нової моделі функціонування (рис. 4.1).

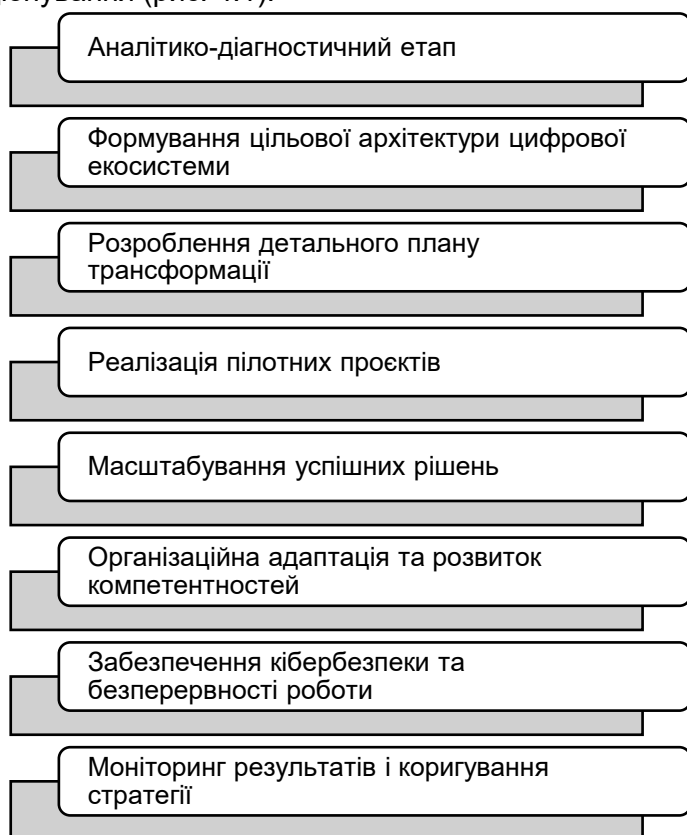


Рисунок. 4.1. Етапи впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Аналітико-діагностичний етап. На цьому етапі здійснюється всебічне оцінювання поточного стану підприємства. Проводиться аудит інформаційних систем, аналізуються бізнес-процеси, визначається рівень цифрової зрілості та якість даних. Особливу увагу приділяють ідентифікації вузьких місць, які

можуть бути усунені шляхом цифровізації, та процесам, що мають найбільший потенціал для інтелектуалізації.

Формування цільової архітектури цифрової екосистеми. Підприємство визначає, якою має виглядати його оновлена цифрова система в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Створюється цільова архітектура, що охоплює єдине інформаційне середовище, інтегровані цифрові платформи, стандартизовані дані та механізми взаємодії між підрозділами. Водночас уточнюються бізнес-вимоги та ключові зони застосування інтелектуальних технологій.

Розроблення детального плану трансформації. На основі сформованої цільової моделі визначаються конкретні проекти, їхня пріоритетність, часові рамки, бюджет і очікувані результати. Підприємство формує дорожню карту, що включає перелік дій з цифровізації, відповідальних виконавців, ресурси та ризики. Значна увага приділяється узгодженню плану із загальною стратегією розвитку підприємства.

Реалізація пілотних проектів. Перед масштабуванням інтелектуальних технологій їх ефективність перевіряється на обмежених ділянках. У межах пілотів тестуються інструменти машинного навчання, системи предиктивної аналітики, роботизована автоматизація процесів, цифрові двійники та інші рішення. Це дає змогу оцінити їхню результативність, визначити оптимальні параметри і виявити можливі ризики.

Масштабування успішних рішень. Після позитивної апробації пілотів технології інтегруються в основні бізнес-процеси підприємства. Здійснюється поступове розширення інтелектуальних систем, їх взаємопов'язання з наявними платформами, уніфікація процесів і централізація роботи з даними. На цьому етапі формується стійка цифрова інфраструктура, здатна забезпечити безперебійне функціонування й підтримку великого обсягу операцій.

Організаційна адаптація та розвиток компетентностей. Успішність трансформації значною мірою залежить від готовності персоналу працювати з новими технологіями. Тому проводиться навчання працівників, уточнюються посадові ролі, удосконалюються регламенти та механізми корпоративної взаємодії. За потреби підприємство зміцнює команду спеціалістами у сфері даних, аналітики та інтелектуальних систем.

Забезпечення кібербезпеки та безперервності роботи. Технологічні зміни супроводжуються впровадженням інтелектуальних систем моніторингу загроз, посиленням політик безпеки, створенням резервних каналів і механізмів аварійного відновлення. Безпека інформаційних ресурсів забезпечує стабільність операцій та мінімізує ризики, пов'язані з цифровими рішеннями.

Моніторинг результатів і коригування стратегії. На завершальному етапі здійснюється системне оцінювання досягнутих показників, порівняння фактичних результатів із запланованими та аналіз економічного ефекту. Отримані дані використовуються для вдосконалення стратегії, оновлення цільової архітектури та формування нових проектів, що забезпечують подальший розвиток підприємства.

Реалізація стратегії відбувається поетапно: спочатку випробовуються пілотні проекти, які дають змогу оцінити ефективність окремих рішень, після

чого успішні технології масштабуються на інші підрозділи. Регулярний моніторинг результатів дозволяє коригувати подальші кроки, забезпечуючи узгодженість дій і досягнення цільових показників.

Таким чином, цифрова трансформація підприємства на основі інтелектуальних технологій постає як системний, науково обґрунтований процес модернізації, спрямований на підвищення продуктивності, зміцнення технологічної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

4.3. Запровадження інноваційних рішень штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів: рекомендації та економічне обґрунтування

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, високої динамічності технологічних змін та зростання вимог до якості виробничих процесів підприємства промислового сектору стикаються з необхідністю пошуку нових інструментів підвищення ефективності своєї діяльності. Інтелектуальні технології, зокрема системи штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованого управління, дедалі більше розглядаються як ключові чинники трансформації виробничих систем, оптимізації ресурсів та зміцнення організаційної стійкості. Їх застосування дозволяє не лише вдосконалити оперативні процеси, але й сформувати основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Запровадження рішень на основі штучного інтелекту створює можливості для глибшого аналізу операційних даних, підвищення точності планування, скорочення виробничих витрат та мінімізації ризиків, що особливо актуально для підприємств машинобудівної сфери. Для них ефективність технічного обслуговування, якість ремонтних операцій та ритмічність виробничого циклу є критично важливими параметрами, здатними суттєво впливати на фінансові результати. Використання інтелектуальних інструментів у таких процесах відкриває шлях до впровадження предиктивних моделей діагностики, автоматизації робочих процедур, підвищення точності управлінських рішень та оптимізації використання матеріально-технічної бази.

Тому дослідження практичних рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень штучного інтелекту для вдосконалення бізнес-процесів, а також економічне обґрунтування доцільності таких змін набуває особливої актуальності. Акцент варто зробити на можливостях систематизації та оптимізації ключових операцій підприємства, підвищенні продуктивності й надійності робіт, зміцненні аналітичної спроможності та формуванні нового рівня конкурентоспроможності на основі інтелектуалізованих підходів до управління виробництвом.

На основі проведеного дослідження сформовано пропозиції щодо інтеграції технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод», а саме в операційні, допоміжні та управлінські процеси (табл. 4.1 – 4.3). Інструменти підібрані відповідно до специфіки ремонтно-механічного виробництва.

Інтеграція інтелектуальних технологій у виробничі та ремонтні процеси АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» є одним із ключових напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Розглянуті нижче пропозиції демонструють потенціал застосування систем штучного інтелекту для вдосконалення контролю якості, підвищення точності управлінських рішень, оптимізації виробничих ресурсів і модернізації традиційних ремонтних процедур.

Таблиця 4.1 – Пропозиції інтеграції ШІ в операційні процеси АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»

Пропозиція	Характеристика	Результат
Алгоритми комп'ютерного зору для автоматизації діагностики	ШІ може аналізувати фото та відео поверхонь деталей, зварних швів, компонентів локомотивів	Зниження суб'єктивності контролю, раннє виявлення мікротріщин, пришвидшення процесу дефектації
Цифрові твіни локомотивів і вузлів	Створення цифрової моделі агрегата, яка оновлюється після кожного ремонту	Точний прогноз ресурсу вузлів, скорочення часу на підготовку технологічних карт, можливість симуляції ремонтних операцій
ШІ-оптимізоване виробниче планування	Алгоритми можуть враховувати: тзавантаженість цехів, доступність обладнання, терміновість замовлення, трудомісткість операцій	Оптимальні виробничі графіки, скорочення простоїв, мінімізація вузьких місць
Прогнозування термінів ремонту (Predictive Duration Models)	Моделі машинного навчання аналізують історію подібних ремонтів	Точний прогноз строків, менше порушень контрактних графіків
ШІ-системи контролю якості	Автоматичне вимірювання параметрів деталей, аналіз відхилень, зіставлення з нормативами	Зменшення кількості повторних переробок

Джерело: складено авторами.

Однією з перспективних сфер є застосування алгоритмів комп'ютерного зору для автоматизації діагностики технічного стану деталей і вузлів. Завдяки обробці фото- та відеоматеріалів інтелектуальні моделі здатні оперативно аналізувати поверхні деталей, визначати якість зварних швів та виявляти мікроскопічні дефекти, які складно ідентифікувати під час візуального контролю. Це сприяє усуненню суб'єктивності оцінювання, підвищує точність дефектації та дозволяє своєчасно виявляти пошкодження, що зменшує ризик подальших відмов.

Значний інноваційний потенціал мають цифрові твіни локомотивів та їхніх основних агрегатів. Використання таких моделей забезпечує безперервне оновлення інформації про технічний стан вузлів після кожного ремонтного циклу, створюючи основу для високоточної діагностики та прогнозування залишкового ресурсу. Цифровий двійник дозволяє моделювати різні сценарії впливу навантажень, випробовувати оптимальні

ремонтні процедури та скорочувати час, необхідний для підготовки технологічних карт і планових завдань.

Важливим напрямом модернізації виробничої системи є застосування алгоритмів оптимізованого виробничого планування. Інтелектуальні моделі здатні одночасно враховувати завантаженість цехів, доступність обладнання, специфіку технологічних операцій і терміновість виконання ремонтних замовлень. Такий підхід забезпечує формування раціональних виробничих графіків, зменшує ймовірність утворення вузьких місць, мінімізує простої та сприяє більш рівномірному розподілу виробничих навантажень.

Не менш важливим є застосування моделей прогнозування строків виконання ремонтних робіт на основі машинного навчання. Аналізуючи історичні дані про виконання аналогічних замовлень, такі системи формують високоточні оцінки тривалості окремих етапів ремонту, що дає змогу зменшити кількість відхилень від календарно-контрактних графіків, підвищити передбачуваність виробничих процесів і покращити взаємодію з клієнтами.

*Таблиця 4.2 – Пропозиції інтеграції ШІ в допоміжні процеси АТ
«Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»*

Пропозиція	Характеристика	Результат
Прогнозування потреби в запасних частинах	Алгоритми можуть визначати, які деталі знадобляться найближчим часом	Оптимізація складських запасів, зниження витрат на надлишкові матеріали, уникнення дефіциту
Оптимізація логістики	ШІ може: формувати маршрути руху агрегатів на території заводу, оптимізувати графік використання підйомної техніки, прогнозувати затримки поставок	Зменшення простоїв і хаотичних переміщень
Автоматизована система технічного обслуговування обладнання	Predictive Maintenance для верстатів і стендів (аналіз вібрацій, температури, параметрів роботи)	Прогноз поломок, зменшення аварійних зупинок, продовження ресурсу обладнання
Цифрова обробка та класифікація документації	За допомогою NLP (Natural Language Processing): автоматичне оцифрування технічних паспортів, схем, стандартів; класифікація та швидкий пошук документів.	Суттєва економія часу інженерів

Джерело: складено авторами.

Окрему увагу слід приділити впровадженню інтелектуальних систем контролю якості. Завдяки автоматизованому вимірюванню геометричних параметрів деталей, аналізу відхилень від технічних норм і порівнянню фактичних показників із нормативними значеннями такі системи здатні оперативно виявляти невідповідності й попереджати появу дефектної продукції. Це сприяє зменшенню кількості повторних переробок, підвищенню стабільності технологічних процесів і забезпеченню високого рівня надійності кінцевих виробів.

Отже, впровадження запропонованих інтелектуальних рішень на АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» формує комплексну основу для модернізації підприємства, підвищення продуктивності, скорочення витрат та переходу до більш прогнозованої, технологічно вдосконаленої моделі управління виробничими процесами.

Інтеграція інтелектуальних технологій у допоміжні процеси АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» формує важливий напрям підвищення операційної ефективності підприємства, оскільки саме ці процеси забезпечують безперебійність основної виробничої діяльності та створюють умови для стабільного виконання ремонтних робіт. Використання систем штучного інтелекту дає змогу значно вдосконалити управління матеріальними ресурсами, логістичними операціями, технічним обслуговуванням обладнання та документаційними потоками.

Одним із ключових рішень є впровадження інтелектуальних моделей прогнозування потреби у запасних частинах. Завдяки аналізу динаміки споживання деталей, історичних даних щодо ремонтів та особливостей експлуатаційних режимів алгоритми можуть визначати ймовірний перелік вузлів і компонентів, які знадобляться у найближчий період. Це сприяє оптимізації обсягів складських запасів, зменшенню витрат, пов'язаних з утриманням надлишкових матеріалів, а також запобігає виникненню дефіциту критично важливих деталей.

Важливою сферою застосування штучного інтелекту є оптимізація внутрішньої логістики. Інтелектуальні системи здатні формувати раціональні маршрути переміщення агрегатів і вузлів територією підприємства, планувати графік використання підйомної та транспортної техніки, а також прогнозувати можливі затримки поставок матеріалів. Завдяки цьому скорочуються непродуктивні простой, усуваються хаотичні переміщення ресурсів і підвищується загальна керованість матеріальних потоків.

Значні вигоди забезпечує застосування автоматизованих систем технічного обслуговування допоміжного обладнання на основі принципів Predictive Maintenance. Моніторинг вібраційних характеристик, температурних режимів та інших експлуатаційних параметрів верстатів, стендів і вимірювальних комплексів дає змогу прогнозувати ймовірність відмови окремих компонентів. Це дозволяє своєчасно планувати регламентні роботи, мінімізувати аварійні зупинки, продовжити ресурс обладнання та підвищити стабільність виробничих операцій.

Особливу увагу слід приділити можливостям цифрової обробки та класифікації технічної документації на основі сучасних методів обробки природної мови (NLP). Автоматизоване оцифрування технічних паспортів, стандартів, креслень і технологічних інструкцій забезпечує швидкий доступ до потрібної інформації та істотно скорочує час, який інженери витрачають на пошук документів. Інтелектуальна класифікація та систематизація даних також мінімізує ризик помилок, пов'язаних із використанням застарілої або некоректної інформації.

**Таблиця 4.3 – Пропозиції інтеграції ШІ в управлінські процеси
АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»**

Пропозиція	Характеристика	Результат
Інтелектуальна аналітика (AI-BI)	ШІ аналізує: рентабельність ремонтів різних типів техніки, відхилення у термінах та витратах, продуктивність цехів	Прозорі управлінські рішення
Система прогнозування попиту	Може враховувати: плани державних і приватних залізниць, сезонність, зміни ринку	Точніший план виробничих потужностей
Управління персоналом (AI-HR)	ШІ може: аналізувати потребу у певних спеціалістах, оптимізувати розклад роботи, оцінювати навантаження на бригади	Баланс між продуктивністю та витратами
Автоматизована система KPI з елементами ШІ	Можливості: розрахунок індивідуальних і групових показників, оцінка продуктивності за фактичними даними, попередження про ризики падіння ефективності	Мотивована й керована команда
Інтелектуальна система підтримки управлінських рішень	Система пропонує варіанти оптимальних рішень, наприклад: який тип ремонту доцільний, якій модернізаційній технології надати перевагу, чи варто виготовляти деталь на заводі або закупити	Зменшення управлінської невизначеності

Джерело: складено авторами.

Таким чином, запропоновані рішення спрямовані на комплексну модернізацію допоміжних процесів підприємства, що створює умови для більш ефективного функціонування основного виробництва та суттєвого підвищення загальної технологічної спроможності АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод».

Інтеграція інтелектуальних технологій у сферу управлінських процесів АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» відкриває можливості для суттєвого підвищення обґрунтованості, прозорості та оперативності прийняття рішень. Використання штучного інтелекту в управлінні сприяє переходу від інтуїтивно-аналітичних підходів до даних науково обґрунтованих і алгоритмічно підтриманих моделей, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах зростаючої складності ринку ремонтних послуг.

Одним із ключових напрямів є впровадження інтелектуальної аналітики (AI-BI), яка дає змогу здійснювати глибокий аналіз ефективності ремонтних робіт різних типів рухомого складу, виявляти відхилення у строках виконання замовлень, оцінювати витрати та продуктивність окремих цехів і виробничих ділянок. Такі системи забезпечують прозорість управлінських процесів, дозволяючи керівництву приймати рішення на основі достовірних даних і прогнозних моделей.

Важливе значення має застосування систем прогнозування попиту, які враховують плани розвитку державних та приватних залізничних операторів,

сезонні коливання, технічний стан парку локомотивів та загальні тенденції ринку ремонтних послуг. Використання таких моделей сприяє точнішому визначенню потреб у виробничих потужностях, оптимізації завантаження цехів і формуванню стратегічних виробничих програм.

Інтелектуальні підходи в управлінні персоналом (AI-HR) дозволяють ефективніше планувати потребу в кадрах, зокрема фахівцях із рідкісними компетентностями, оптимізувати розклад роботи підрозділів, оцінювати фактичне навантаження на бригади та прогнозувати можливі кадрові дисбаланси. Застосування таких інструментів допомагає забезпечити оптимальний баланс між продуктивністю праці, витратами на персонал та якістю виконання ремонтних операцій.

Значну роль у підвищенні відповідальності та мотивованості працівників може відіграти автоматизована система оцінювання KPI з використанням елементів штучного інтелекту. Вона дає змогу здійснювати об'єктивний розрахунок індивідуальних і колективних показників ефективності, аналізувати динаміку продуктивності за фактичними даними, виявляти ризики зниження результативності та завчасно сигналізувати про необхідність коригувальних дій. Це сприяє формуванню керованої та результативної команди.

Кульмінацією цифрової модернізації управлінських процесів є створення інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень. Такі системи можуть пропонувати оптимальні варіанти дій у різних виробничих та стратегічних ситуаціях: вибір типу доцільного ремонту, визначення оптимальних технологій модернізації, ухвалення рішення щодо виготовлення деталей на підприємстві або їх закупівлі, а також розподіл ресурсів між проєктами. Завдяки цьому зменшується рівень управлінської невизначеності, підвищується якість стратегічного планування та забезпечується послідовність прийняття рішень.

Отже, запропоновані напрями інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси формують системну основу для підвищення керованості, адаптивності та конкурентоспроможності АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод», забезпечуючи перехід до сучасної моделі управління, заснованої на аналітичних доказах і технологічній підтримці.

Економічне обґрунтування впровадження систем штучного інтелекту на АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» базується на оцінці очікуваної вартості ефектів, пов'язаних зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності, оптимізацією ресурсів і мінімізацією виробничих ризиків. Оскільки підприємство працює у сфері ремонтних послуг для локомотивів та їхніх агрегатів, економічний ефект від цифрової трансформації безпосередньо пов'язаний із точністю діагностики, ритмічністю виробничого циклу, ефективним використанням матеріалів та обладнання.

Впровадження систем штучного інтелекту у виробничі та управлінські процеси АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» є важливою передумовою підвищення операційної ефективності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку ремонтних послуг. Економічний ефект від цифрової трансформації формується за рахунок комплексного впливу ШІ на якість діагностики, точність виробничого планування, оптимізацію ресурсів та зниження виробничих ризиків.

1. Зниження витрат на ремонт і технічне обслуговування. Застосування ШІ, цифрових двійників та предиктивної діагностики дає змогу зменшити частку повторних операцій, яка в середньому становить 3–7 % від загальної вартості ремонту. Зменшення цього показника удвічі забезпечує економію в сотні тисяч гривень щорічно. Основні механізми досягнення ефекту включають зниження частоти дефектів після ремонту, скорочення невиправданих простоїв та раціоналізацію використання матеріалів.

2. Оптимізація виробничого планування. Інтелектуальні системи формування графіків ремонту враховують трудомісткість операцій, завантаженість обладнання, доступність персоналу та пріоритетність замовлень. Підвищення точності планування на 10–15 % дозволяє збільшити пропускну спроможність виробництва без розширення штату, мінімізувати затримки виконання контрактів і зменшити ризик штрафних санкцій.

3. Оптимізація запасів матеріалів та комплектуючих. Прогнозні моделі ШІ зменшують надлишкові запаси, які для ремонтних підприємств у середньому становлять 20–30 % складського фонду. Застосування алгоритмів попиту може скоротити цей показник на третину, що призводить до вивільнення значного обсягу обігових коштів і зменшення витрат на закупівлю невикористаних деталей.

4. Підвищення ефективності використання обладнання (OEE). Predictive Maintenance забезпечує раннє виявлення ознак зносу критичного обладнання, що дозволяє уникнути незапланованих простоїв та дорогих аварійних ремонтів. Навіть запобігання одній аварії високовартісного верстата компенсує значну частку витрат на розбудову цифрової інфраструктури.

5. Підвищення продуктивності персоналу. Автоматизація документообігу, класифікації технічної документації та аналітичних процедур скорочує на 10–20 % трудові витрати інженерно-технічного персоналу. Це сприяє швидшому ухваленню рішень, зниженню помилок у документації та перенесенню уваги працівників на висококваліфіковані завдання.

6. Зростання конкурентоспроможності підприємства. Підприємства галузі ремонту рухомого складу конкурують за державні та приватні замовлення. Точність прогнозів строків ремонту, стабільність якості та здатність надавати інноваційні технологічні послуги стають вирішальними аргументами на ринку. Впровадження ШІ дозволяє АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» розширити спектр послуг та підвищити свою привабливість для замовників.

7. Зменшення управлінської невизначеності. Системи бізнес-аналітики та моделювання сценаріїв забезпечують керівництво актуальними даними щодо бюджету, потреб у матеріалах, ритмічності виробництва та прогнозування попиту. Це дозволяє мінімізувати ризики помилкових управлінських рішень та підвищити точність стратегічного планування.

На основі зведених показників розраховано економічний ефект для ключових сфер діяльності підприємства. Розрахунки виконано на базі усереднених відсотків ефективності впровадження ШІ (табл. 4.4).

Розрахунок окупності інвестицій (ROI). Припустивши, що вартість впровадження цифрової інфраструктури, обладнання, програмних рішень та

навчання персоналу становить близько 10 млн грн, ROI визначається за формулою: $ROI = (\text{вигода-інвестиції}) / \text{інвестиції}$, то:

$$ROI = (13,3 - 10) / 10 = 0,33 \text{ (або 33\%)}$$

Вигода - це фундаментальне поняття в економіці, яке допомагає оцінювати раціональність рішень та ефективність діяльності.

Це означає, що інвестиції в ШІ забезпечують приблизно 33 % річної рентабельності, а період окупності становить 3-4 роки, залежно від масштабів фактичного ефекту та темпів впровадження технологій.

*Таблиця 4.4 – Економічний ефект для ключових сфер діяльності
АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» від
впровадження ШІ*

Категорія	Базові витрати, тис. грн/рік	Очікуване скорочення/ефект	Економічний ефект, тис. грн
Виробничі витрати	50 000	-10 %	5 000
Простої обладнання	8 000	-15 %	1 200
Складські запаси	12 000	-30 %	3 600
Продуктивність праці	-	+14 %	Нематеріальний ефект
Втрати від помилок і повторних робіт	7 000	-50 %	3 500
Загальний річний ефект	-	-	13 300 тис. грн

Джерело: складено авторами.

Можемо зробити висновок, що економічна доцільність впровадження систем штучного інтелекту на АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» підтверджується комплексним позитивним впливом на ключові показники ефективності підприємства. Зменшення виробничих витрат, оптимізація запасів та скорочення простоїв обладнання формують суттєвий фінансовий ефект вже в перші роки використання цифрових технологій. Додатковий ефект створюють підвищення продуктивності персоналу, мінімізація управлінських ризиків та зростання ринкової привабливості підприємства. У сукупності це забезпечує швидку окупність інвестицій та сприяє сталому розвитку ремонтного виробництва в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду дає змогу окреслити низку універсальних чинників успішної інтеграції ШІ в управління: наявність якісної інфраструктури даних, розроблені політики управління даними, інвестиції у розвиток компетентностей персоналу, застосування життєвого циклу ШІ-рішень, орієнтація на довгострокову стратегію та дотримання етичних і правових норм. Вивчення таких підходів дозволяє українським підприємствам більш зважено планувати цифрову трансформацію, адаптуючи світові практики до умов національного економічного середовища та власних організаційних особливостей.

Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємства із застосуванням інтелектуальних технологій є складним, багатовимірним

процесом, що потребує аналітичної глибини, стратегічного передбачення та системної логіки. Воно має спиратися на комплексний підхід, який поєднує традиційні управлінські підходи з новітніми цифровими рішеннями та забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Цифрова трансформація підприємства на основі інтелектуальних технологій постає як системний, науково обґрунтований процес модернізації, спрямований на підвищення продуктивності, зміцнення технологічної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Запропоновані напрями інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси формують системну основу для підвищення керованості, адаптивності та конкурентоспроможності АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод», забезпечуючи перехід до сучасної моделі управління, заснованої на аналітичних доказах і технологічній підтримці.

Визначено, що економічна доцільність впровадження систем штучного інтелекту на АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» підтверджується комплексним позитивним впливом на ключові показники ефективності підприємства. Зменшення виробничих витрат, оптимізація запасів та скорочення простоїв обладнання формують суттєвий фінансовий ефект вже в перші роки використання цифрових технологій. Додатковий ефект створюють підвищення продуктивності персоналу, мінімізація управлінських ризиків та зростання ринкової привабливості підприємства. У сукупності це забезпечує швидку окупність інвестицій та сприяє сталому розвитку ремонтного виробництва в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Merriam-Webster. *Artificial Intelligence*. 2024. URL: <https://www.merriam-webster.com/>.
2. Oxford University Press. *Artificial Intelligence*. In *Oxford English Dictionary*. 2024. URL: <https://www.oed.com/>.
3. Perifanis N. A., Kitsios F. Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy. *A literature review. Information*. 2023. № 14(2). P. 85-90.
4. Ponomarenko I., et al. Application of artificial intelligence in digital marketing. In *CS&SE@ SW*. 2023. P. 155–166.
5. Sedky A. Investing in artificial intelligence (AI) for business leaders to enhance decisionmaking. In *Complex AI Dynamics and Interactions in Management* (pp. 91–115). IGI Global. 2024.
6. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
7. Van Esch P., Stewart Black J. Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*. 2021. № 29(3). P. 199–203.
8. Коломієць Г. Комп'ютеризація діловодства місцевих органів державної влади. Правова система України в умовах європейської інтеграції : погляд студентської молоді : зб. тез доп. III Міжнар. наук. студ. конф. (м. Тернопіль, 15 травня 2019 р.). Тернопіль : THEU, 2019. С. 336–338.

9. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 23-29.

10. Шарата Н. Г. Укладання та оформлювання ділових документів : метод. реком. Миколаїв : МНАУ, 2016. 53 с.

11. Havryliuk O., Yakushev O., Petchenko M., Zachosova N, Bielialov T., Kozlovska S. Cyber Security and Artificial Intelligence in the Context of Ensuring Business Security in Wartime. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №12-31. P. 451–459.

12. Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3(289). С. 21–27.

13. Ковтуненко Ю. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 2(8). С. 93–99.

14. Козловський С.В., Синегуб П.С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах діджиталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 2. С. 85–93.

15. Коломієць Г. Комп'ютеризація діловодства місцевих органів державної влади. Правова система України в умовах європейської інтеграції : погляд студентської молоді : зб. тез доп. III Міжнар. наук. студ. конф. (м. Тернопіль, 15 травня 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 336–338.

16. Лаба О., Дудій І. Сутнісні характеристики електронного діловодства: термінологічний аспект. *Інформація, комунікація, суспільство: матеріали 8-ої Міжнар. наук. конф. ІКС-2019*. Львів, 2019. С. 132–133.

17. Махова Г.В., Вострякова В.Ю. Штучний інтелект в підприємстві: можливості та перспективи використання. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр./ редкол.: І. М. Репіна (голов. ред) та ін. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 49. С. 112-117.

РОЗДІЛ 5

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

5.1. Сутність та завдання процесу управління якістю в організації

Питання підвищення якості надання медичної допомоги є однією з найактуальніших проблем сучасної системи охорони здоров'я України. Забезпечення високих стандартів якості потребує впровадження ефективних моделей управління, які сприятимуть підвищенню результативності медичних послуг, розвитку внутрішніх процесів у закладах охорони здоров'я та активному впровадженню інновацій у галузі медичного менеджменту.

У сучасних умовах діяльності організацій, підприємств і установ ключовим чинником їхнього успіху є здатність створювати та пропонувати споживачам продукцію чи послуги високої якості. Саме це забезпечує задоволення потреб та очікувань клієнтів і формує конкурентоспроможність на ринку. Тому одним із головних завдань будь-якого суб'єкта господарювання є організація ефективного процесу виробництва якісної продукції та надання послуг, що відповідають установленим стандартам[5].

Звернемося до трактування поняття «якість» у науковій та економічній літературі. Походження терміну пов'язане з латинським словом *quantitas*, яке означає властивість або характеристику. Проте з розвитком техніки та науки зміст цього поняття поступово ускладнювався і набував нових відтінків.

Так, Арістотель розглядав якість як характеристику, що відрізняє один предмет від іншого, ґрунтуючись на категоріях «добрий» і «поганий». Гегель трактував якість як невід'ємну сутність буття, наголошуючи, що втрата якості призводить до втрати самої сутності предмета[2].

У китайській мові поняття «якість» передається ієрогліфом, який складається з двох частин - «гроші» та «рівновага». Це символічно відображає уявлення про якість як про щось «цінне», «відмінне» та «збалансоване» [6].

Найбільш узагальнене сучасне визначення якості подано у джерелі [1]: якість - це ступінь, до якого певний комплекс характеристик відповідає встановленим вимогам. Історичні етапи розвитку підходів до управління якістю в організаціях відображено в таблиці 5.1.

*Таблиця 5.1- Історичні етапи розвитку підходів до управління
якістю в організаціях*

Етап	Період	Ключові концепції та ідеї	Основні діячі	Результати та вплив
1	2	3	4	5
1. Початковий етап контролю якості	Давні часи – початок ХХ ст.	Ремісничий підхід, візуальний контроль якості	Майстри, ремісники	Формування культури якості через професійну майстерність;

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4	5
2. Науковий підхід до управління	1900–1920-ті	Наукова організація праці, стандартизація операцій, інспекційний контроль якості	Фредерік Тейлор	Зростання ефективності виробництва; акцент лише на контролі, не на попередженні дефектів
3. Статистичний контроль якості	1920–1930-ті	Використання статистичних методів, створення контрольних карт, аналіз варіацій процесів	Вальтер Шухарт	Формування основ статистичного контролю процесів (SPC); поява наукового підходу до якості
4. Системний підхід до управління якістю	1940–1950-ті	Концепція постійного вдосконалення (PDCA), орієнтація на процес, залучення всіх рівнів менеджменту	Вільям Демінг, Джозеф Джуран	Перехід від контролю до управління якістю; розвиток культури безперервного вдосконалення
5. Комплексне управління якістю (TQC)	1960–1970-ті	Гуртки якості, участь усіх працівників, профілактика дефектів, "якість на всіх етапах"	Каору Ішікава, Геніті Тагуті	Розвиток японської моделі управління якістю; зростання продуктивності та конкурентоспроможності
6. Загальне управління якістю (TQM)	1980–1990-ті	Принципи "нуль дефектів", орієнтація на споживача, постійне вдосконалення, управління через якість	Демінг, Кросбі, Фейгенбаум	Якість стає стратегічним чинником; створення міжнародних стандартів ISO 9000
7. Інтегровані та сучасні системи управління якістю	2000–сьогодні	Інтеграція систем (ISO, Lean, Six Sigma), цифровізація процесів, сталий розвиток, ESG	Міжнародна організація ISO, сучасні експерти	Формування гнучких, адаптивних систем; якість як частина корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами на основі [10].

У сучасному конкурентному середовищі якість продукції виступає ключовою запорукою конкурентоспроможності підприємства, його

стабільності, позитивної репутації та досягнення успіху. Високий рівень якості підвищує ефективність функціонування організації і слугує потужним стимулом для економічного зростання країни в цілому. Саме тому у більшості розвинених держав якість розглядається як стратегічний ресурс розвитку економіки та основа національного добробуту. Продукція високої якості формує позитивний імідж держави, забезпечує задоволення потреб населення і зміцнює її позиції на світовому ринку.

З економічної точки зору якість відображає сукупність властивостей товару або послуги, що визначають їхню здатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до призначення. Підтримання належного рівня якості на всіх етапах створення, виробництва та експлуатації продукції вимагає застосування системи показників, які дозволяють здійснювати оцінку, моніторинг і контроль цього процесу в межах діяльності підприємства.

Важливою категорією є поняття «рівень якості», яке показує ступінь відповідності продукції вимогам і очікуванням споживачів порівняно з аналогічними товарами. Для цього використовують кілька видів рівня якості: абсолютний, відносний, перспективний та оптимальний. Абсолютний рівень якості визначають шляхом аналізу характеристик виробу без порівняння з іншими аналогами, проте цей підхід не дозволяє оцінити, наскільки продукція відповідає сучасним стандартам. Тому частіше застосовують відносний рівень якості, який базується на порівнянні товару з найкращими зразками ринку. Перспективний рівень якості враховує можливі майбутні науково-технічні досягнення, тоді як оптимальний рівень орієнтується на досягнення максимальної задоволеності споживача при мінімальних витратах ресурсів.

Управління якістю продукції здійснюється за допомогою комплексу методів, які поділяються на кілька груп:

1. Економічні методи – передбачають створення стимулюючих умов для дослідження потреб споживачів і виробництва конкурентоспроможної продукції.
2. Методи матеріального стимулювання – полягають у заохоченні працівників за забезпечення високої якості або застосуванні санкцій у разі недотримання стандартів.
3. Організаційно-розпорядчі методи – включають систему наказів, інструкцій, положень і нормативних документів, що регламентують вимоги до якості.
4. Виховні методи – спрямовані на формування у персоналу відповідального ставлення до якості, розвиток професійної культури та моральне заохочення за сумлінну працю [3].

Ефективність системи управління якістю безпосередньо залежить від грамотного добору та поєднання методів її реалізації. До основних інструментів забезпечення якості належать нормативно-технічна документація, засоби метрологічного контролю, а також механізми державного регулювання та стандартизації.

Якість продукції постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу та зростання вимог споживачів. Науковці виділяють чотири рівні відповідності якості вимогам, які відображають її поступовий розвиток: відповідність стандарту, відповідність використанню, відповідність вартості та

відповідність прихованим потребам споживачів. Кожен з цих рівнів має свої особливості, однак основною метою завжди залишається повне задоволення потреб клієнта.

Підприємства повинні формувати власну систему критеріїв оцінювання якості, яка зазвичай охоплює такі показники:

- відповідність установленим стандартам;
- технічну досконалість порівняно з найкращими зразками;
- точність і стабільність виконання технологічних процесів;
- задоволення очікувань споживачів;
- відповідність продукції платоспроможному попиту.

Порушення будь-якого з цих критеріїв може спричинити зниження якості продукції, що, у свою чергу, негативно позначається на фінансових показниках підприємства та його ринковій позиції.

Для систематичного вдосконалення системи управління якістю в різних сферах діяльності використовують різноманітні інструменти. До найважливіших належать внутрішній аудит якості, налагодження зворотного зв'язку з клієнтами, а також реалізація коригувальних і попереджувальних заходів, спрямованих на усунення причин невідповідностей і підтримання стандартів.

Одним із найефективніших і найпоширеніших підходів до безперервного вдосконалення є чотириступеневий цикл Демінга, відомий також як PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – удосконалюй). Цю концепцію розробив американський науковець Едвард Демінг, і вона знайшла широке застосування у багатьох галузях, демонструючи високу результативність у досягненні стабільної якості.

Е. Демінг, якого вважають одним із засновників сучасного управління якістю, у своїй праці «Вихід з кризи» сформулював 14 принципів управління якістю, що ґрунтуються на його багаторічному досвіді співпраці з провідними світовими компаніями. Ці принципи спрямовані на створення корпоративної культури постійного розвитку, підвищення ефективності виробництва та максимальне задоволення потреб споживачів. У таблиці 5.2 наведено перелік принципів Демінга з їх поясненнями [6].

Таблиця 5.2 - Принципи управління якістю за В. Е. Демінгом

№	Принцип	Зміст (пояснення)
1	2	3
1	Сталість мети	Постійно прагнути вдосконалення продукції та послуг для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільного розвитку підприємства.
2	Прийняття нової філософії	Необхідно відмовитися від старих підходів до управління, орієнтованих лише на прибуток, і впроваджувати нову культуру якості.

Продовження табл. 5.2

1	2	3
3	Припинення залежності від масового контролю	Якість має забезпечуватися на етапах виробництва, а не лише перевіркою готової

		продукції.
4	Припинення практики вибору постачальників лише за ціною	Необхідно орієнтуватися на довгострокове партнерство з постачальниками, які гарантують якість.
5	Постійне вдосконалення процесів	Безперервно поліпшувати всі процеси проектування, виробництва, обслуговування та управління.
6	Навчання на робочому місці	Забезпечувати систематичне підвищення кваліфікації та розвиток персоналу для досягнення високої якості.
7	Лідерство	Керівники повинні не контролювати, а допомагати працівникам виконувати свою роботу якісно.
8	Усунення страху	Створювати умови, у яких працівники можуть вільно висловлювати пропозиції та брати участь у вдосконаленні процесів.
9	Розвиток міжвідомчих зв'язків	Забезпечувати ефективну взаємодію між усіма підрозділами для спільного досягнення цілей якості.
10	Відмова від лозунгів і закликів	Формальні гасла не покращують якість - потрібні конкретні дії, методи та ресурси.
11	Усунення кількісних норм і стандартів	Не слід стимулювати працівників лише виконанням плану; головне - якість результатів.
12	Усунення бар'єрів, що заважають гордитися своєю роботою	Працівники повинні відчувати значущість своєї праці та бачити її результати.
13	Заохочення освіти та самовдосконалення	Організація має інвестувати в розвиток персоналу та створювати можливості для навчання.
14	Залучення всіх працівників до перетворень	Усі співробітники повинні брати участь у реалізації принципів якості, від керівництва до робітників.

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Ці принципи стали фундаментом для більшості сучасних систем управління якістю, зокрема концепції TQM (Total Quality Management) та міжнародних стандартів ISO. Вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств і формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні.

Едвард Демінг підкреслював, що головною причиною низької якості продукції або послуг є не помилки працівників, а недосконалість самої системи управління. Тому основним завданням керівництва є аналіз, удосконалення та оптимізація управлінських процесів, що дозволяє забезпечити стабільну якість і постійне вдосконалення діяльності організації. (рис. 5.1.)



Рис.5.1. Чотирьох етапна модель якості, цикл “плануй-роби-перевіряй-дій”

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Едвард Демінг приділяв особливу увагу важливості:

- систематичного збору статистичних даних щодо відхилень від установлених норм;
- зменшення кількості таких відхилень у процесах виробництва та в кінцевій продукції;
- глибокого аналізу та усунення причин, які призводять до цих відхилень.

Основою його підходу став цикл PDCA, який складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

1. PLAN (планування) – визначення цілей і розробка конкретних заходів для їх досягнення.
2. DO (виконання) – реалізація запланованих дій у практичній діяльності підприємства.
3. CHECK (перевірка) – оцінка результатів реалізованих заходів, аналіз ефективності та ступеня досягнення поставлених цілей.
4. ACT (удосконалення) – внесення необхідних змін і поліпшень у процеси для підвищення їх результативності [6].

Застосування цього циклу дозволяє підприємствам досягати стабільних результатів, що відповідають визначеним стандартам якості, та ефективно використовувати ресурси.

Для підтримання високої якості послуг організації мають дотримуватися кількох базових принципів:

1. Якість – це не окрема функція, а безперервний процес, що охоплює всі напрями управління: маркетинг, обслуговування, роботу з персоналом, планування тощо.
2. Кожен працівник бере участь у формуванні якості. Безперервне навчання та мотивація персоналу є ключовими чинниками її підвищення.
3. Висока якість не суперечить зниженню витрат, адже зменшення кількості браку і неефективних витрат, навпаки, підвищує економічну результативність.
4. Інноваційні технології є важливою умовою досягнення та підтримання необхідного рівня якості.
5. Управління якістю має бути організоване системно, з такою ж чіткістю та структурою, як управління фінансами, виробництвом або науково-технічними процесами.

На думку дослідників, вирішальне значення для забезпечення якості послуг мають три основні чинники: персонал, технології та технічні засоби (рис. 5.2).

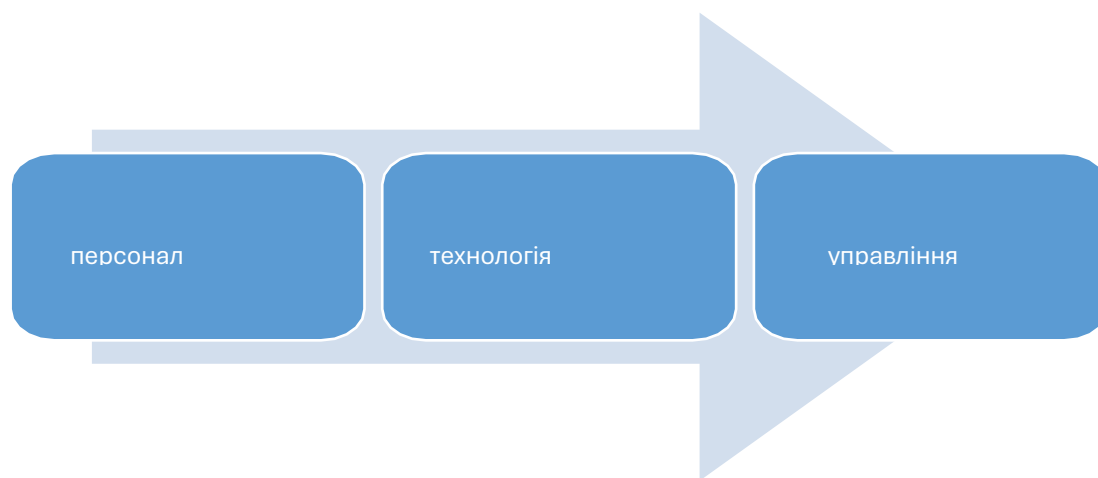


Рис. 5.2. Тріада головних факторів забезпечення якості послуг

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Найважливішим чинником є персонал, адже рівень його професіоналізму та мотивації безпосередньо визначає кінцевий результат діяльності. Прикладом успішного підходу можна вважати японський досвід, де значна увага приділяється підготовці та навчанню працівників, що позитивно позначається на якості їхньої роботи.

Технічне оснащення й використання сучасних технологій також мають велике значення для забезпечення високого рівня послуг. Їхнє впровадження сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій організації.

Отже, побудова та реалізація системи якості можлива лише за умови всебічного врахування всіх чинників, що впливають на якість послуг, та їх узгодженого поєднання.

5.2. Система управління якістю в сфері охорони здоров'я

Проблема підвищення якості медичних послуг сьогодні посідає одне з провідних місць серед тем, що активно досліджуються як науковцями, так і фахівцями-практиками у сфері управління якістю. Актуальним завданням є створення, упровадження та ефективна координація єдиної державної системи контролю якості, яка сприятиме підвищенню результативності медичної допомоги та стимулюватиме розвиток національної системи охорони здоров'я. В умовах конкурентного ринку якість має стати головним стратегічним пріоритетом кожного медичного закладу.

У медичній галузі поняття «якість» охоплює багато вимірів - від класичних підходів до стратегічного управління. Згідно з визначенням Американського національного інституту стандартів (ANSI) та Американського товариства якості (ASQ), якість медичних послуг - це сукупність характеристик, що визначають їх здатність задовольняти потреби пацієнтів.

Засновник концепції загального управління якістю (TQM) Вільям Едвардс Демінг трактував якість як стратегічний підхід, спрямований на повне задоволення потреб клієнтів, що отримав міжнародне визнання. У сфері охорони здоров'я якість медичної допомоги оцінюється за очікуваннями медичного персоналу, тоді як якість послуг - за рівнем задоволеності пацієнтів. Вона залежить від рівня підготовки персоналу, уміння спілкуватися з пацієнтами та врахування їхніх очікувань.

Серед головних характеристик якості медичних послуг виділяють надійність, компетентність та оперативність їх надання. Аведіс Донабедіан визначив сім основних принципів якості:

- ефективність,
- результативність,
- оптимальність,
- прийнятність,
- легітимність,
- справедливість,
- економічність [8].

На думку дослідників, високоякісні медичні послуги мають бути безпечними, дієвими, орієнтованими на пацієнта, своєчасними, справедливими та досягати очікуваних результатів. Значна частина смертності у лікарнях зумовлена лікарськими помилками чи внутрішньолікарняними інфекціями, яких можна уникнути шляхом створення ефективної системи управління якістю. Підвищення рівня якості медичних

послуг забезпечує зростання задоволеності пацієнтів, збільшення доходів медичного закладу та зменшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок. Таким чином, основною метою системи управління якістю є зниження витрат, спричинених неякісним наданням послуг.

Однак розроблення та впровадження систем управління саме по собі не гарантує високих стандартів у сфері охорони здоров'я. Визначальним показником ефективності програм якості залишається рівень задоволеності пацієнтів. Це передбачає надання допомоги, орієнтованої на пацієнта, дотримання встановлених стандартів і використання сучасних клінічних протоколів. Основні складові системи забезпечення якості медичної допомоги наведені на рисунку 5.3.



Рис. 5.3. Основні складові якості медичної допомоги

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Процес постійного управління якістю медичної допомоги вимагає збору інформації не стільки для безпосереднього оцінювання чи порівняння діяльності медичних установ і регіональних органів охорони здоров'я, скільки для аналізу та виявлення напрямів підвищення якості. Показники якості зазвичай відображають основні риси медичних технологій, рівень їх матеріально-технічного забезпечення та кадрового потенціалу. Хоча ці параметри не є кінцевою метою системи охорони здоров'я, вони можуть бути вдосконалені через відповідні управлінські рішення. Водночас поняття «задоволеність пацієнтів» залишається багатограним і суб'єктивним, оскільки не має чіткого, загальноприйнятого визначення.

Традиційний підхід до забезпечення якості медичних послуг базується на вивченні таких основних характеристик:

1. Доступність. Доступність є одним із головних критеріїв якості медичної допомоги, який визначає, наскільки просто пацієнти можуть отримати необхідне лікування.

- Географічна доступність: передбачає забезпечення рівних можливостей для отримання медичних послуг як у міських, так і в сільських районах. Це включає розвиток транспортної мережі та розташування медичних пунктів ближче до місця проживання пацієнтів.
- Економічна доступність: забезпечення того, щоб вартість медичних послуг не ставала перешкодою для пацієнтів, зокрема шляхом запровадження системи медичного страхування, державного фінансування або надання пільг і субсидій.
- Соціальна та культурна доступність: урахування мовних, релігійних, етнічних та культурних особливостей пацієнтів із метою запобігання будь-яким проявам упередженості чи дискримінації.
- Організаційна доступність: оптимізація процесів запису на прийом, скорочення часу очікування в чергах, збільшення кількості медичного персоналу для забезпечення своєчасної допомоги.

2. Результативність. Результативність означає кінцевий ефект медичних втручань, який оцінюється за рівнем досягнення визначених лікувальних завдань.

- Клінічна результативність: визначається за об'єктивними критеріями, такими як зниження рівня захворюваності, кількість успішних оперативних втручань або показники виживання пацієнтів.
- Індивідуальна результативність: характеризує покращення стану здоров'я кожного окремого пацієнта, включаючи його фізичне самопочуття, психологічну стабільність і соціальну адаптацію.
- Відповідність очікуванням: відображає, наскільки пацієнт задоволений отриманим лікуванням і досягнутими результатами.

3. Професійна компетентність. Цей критерій стосується рівня освіти, практичних умінь і професійних навичок медичного персоналу.

- Освіта та підготовка: передбачає постійне навчання медичних працівників, підвищення їхньої кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах і курсах.

- Дотримання стандартів: надання медичної допомоги відповідно до затверджених клінічних протоколів, сучасних методичних рекомендацій і доказової медицини.
- Етичні стандарти: медичні фахівці повинні дотримуватися принципів професійної етики, поважати гідність пацієнта та гарантувати конфіденційність його даних.

4. Безпека. Безпека медичної допомоги спрямована на зменшення можливих ризиків і запобігання шкоді для пацієнтів.

- Захист від інфекцій: суворе дотримання правил санітарії, асептики та антисептики, контроль за виникненням і поширенням внутрішньолікарняних інфекцій.
- Управління ризиками: спрямоване на зниження ймовірності помилок під час діагностики, лікування чи призначення лікарських засобів

шляхом використання сучасного медичного обладнання та електронних систем контролю й обліку.

- Реабілітація та моніторинг: передбачає запобігання ускладненням і побічним реакціям завдяки належному післяопераційному догляду та постійному спостереженню за станом пацієнта.

5. Міжособистісні стосунки. Якість взаємодії між медичними працівниками та пацієнтами має визначальний вплив на рівень довіри до системи охорони здоров'я.

- Комунікація: лікарі повинні зрозуміло й доступно пояснювати пацієнтам діагноз, методи лікування та можливі ризики.
- Емпатія: уміння медичних працівників співпереживати пацієнтам, розуміти їхні емоції та підтримувати у складних життєвих ситуаціях.
- Зворотний зв'язок: урахування думок, скарг і пропозицій пацієнтів із метою підвищення рівня якості медичного обслуговування.

6. Економічна ефективність. Раціональне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів є основою підвищення результативності медичної системи.

- Оптимізація витрат: використання менш дорогих, але ефективних методів діагностики та лікування без зниження якості медичної допомоги.
- Управління бюджетом: забезпечення відкритого й контрольованого використання коштів, визначення ключових напрямів фінансування.
- Технологічні інновації: запровадження новітніх технологій, які сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності лікувального процесу у довгостроковій перспективі.

7. Зручність. Цей показник демонструє рівень комфорту пацієнта під час отримання медичних послуг у закладі охорони здоров'я.

- Обладнання та умови: забезпечення наявності сучасного устаткування, комфортних умов перебування, чистоти та порядку в приміщеннях.
- Індивідуальний підхід: орієнтація на потреби кожного пацієнта, надання можливості отримати психологічну підтримку або консультацію.
- Час очікування: зменшення періоду очікування на прийом чи обстеження для підвищення задоволеності пацієнтів.

8. Безперервність і послідовність. Надання медичної допомоги має бути організоване так, щоб пацієнт відчував постійну підтримку протягом усього лікувального процесу.

- Інтеграція послуг: узгоджена співпраця між різними рівнями медичної допомоги, наприклад, між сімейними лікарями та вузькими спеціалістами.
- Ведення пацієнта: створення єдиного плану лікування, що дозволяє уникнути повторних обстежень, помилок і суперечностей у діагнозах.
- Часовий фактор: забезпечення своєчасного переходу пацієнта до наступних етапів лікування без невиправданих затримок.

Комплексне оцінювання наведених характеристик дозволяє гарантувати високий рівень якості медичних послуг, підвищити рівень задоволеності пацієнтів і зміцнити довіру до системи охорони здоров'я. Такий

підхід сприяє ефективному розвитку галузі та підвищенню її стабільності. Якість у сфері охорони здоров'я оцінюється на кількох рівнях управління. Вона має складну, багатокомпонентну структуру та розгалужену ієрархію, що потребує системного й комплексного підходу до управління (рис. 5.4).

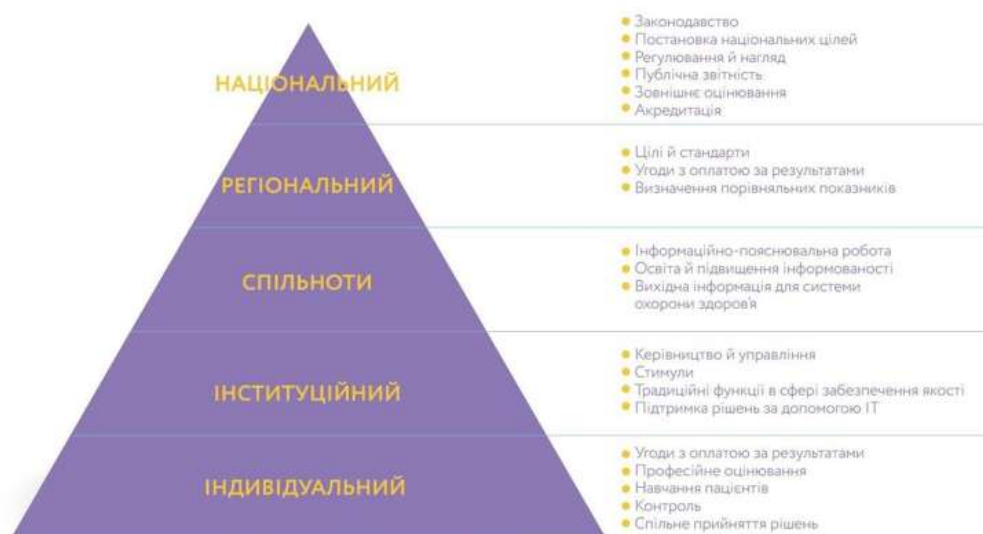


Рис. 5.4. Рівні забезпечення якості у сфері охорони здоров'я

Джерело: власна розробка.

Дослідники трактують якість медичної допомоги як сукупність властивостей, що засвідчують поліпшення стану здоров'я пацієнта, відповідають його актуальним потребам і ґрунтуються на сучасних принципах доказової медицини (табл. 5.3). У той же час, якість медичного обслуговування визначається як раціональне використання наявних ресурсів для надання безпечних, результативних і своєчасних послуг, спрямованих на профілактику захворювань, ефективне лікування та задоволення потреб осіб, які найбільше потребують медичної допомоги.

Таблиця 5.3 - Дослідження науковців щодо визначення якості медичної допомоги

Автор та Джерело	Рік	Ключові аспекти визначення якості медичної допомоги	Основні результати та висновки
1	2	3	4
Донабедіан Аведіс	1980	Запропонував трикомпонентну модель оцінки якості медичної допомоги, що складається зі структури, процесу та результатів.	Якість медичних послуг визначається трьома елементами: 1) умовами, у яких надається допомога (структура); 2) правильністю виконання

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4
			медичних процедур (процес); 3) змінами у стані здоров'я пацієнта (результат).
Інститут медицини США	2001	Виокремив шість ключових характеристик якісної медичної допомоги: безпека, ефективність, пацієнтоорієнтованість, своєчасність, результативність та справедливність.	Розроблена модель стала орієнтиром для медичних закладів, які прагнуть забезпечити найвищі стандарти обслуговування пацієнтів.
Максвелл Р. Дж.	1992	Визначив шість вимірів якості: доступність, відповідність потребам, ефективність, економічність, рівність і безпечність.	Якість медичної допомоги має багатогранний характер і повинна охоплювати як технічні, так і соціальні аспекти діяльності системи охорони здоров'я.
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)	2006	Схарактеризувала якість медичних послуг через три основні принципи: ефективність, безпечність та орієнтованість на пацієнта.	Глобальні стандарти якості спрямовані на забезпечення рівного доступу до медичних послуг і підвищення рівня задоволеності пацієнтів.
Гріффіт Дж.	2007	Підкреслив значення управління та лідерства у забезпеченні високої якості медичного обслуговування.	Рівень якості послуг значною мірою залежить від організаційної культури, компетентності керівників та ефективного використання ресурсів.
Аксенова Н. В.	2010	Досліджувала соціально-психологічні чинники якості медичної допомоги, зокрема спілкування між лікарями та пацієнтами.	Соціальні аспекти - зокрема рівень довіри, комунікації та емпатії з боку медичного персоналу - істотно впливають на оцінку пацієнтами якості послуг.
Кемерон К. С.	2013	Розглядав вплив інноваційних технологій на рівень якості медичного обслуговування.	Використання сучасного обладнання та цифрових технологій сприяє підвищенню точності діагностики, зменшенню часу лікування та підвищенню ефективності медичних процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Система забезпечення якості в охороні здоров'я ґрунтується на трьох основних складових:

1. Формування якості - розроблення стандартів, протоколів та нормативних документів, що визначають вимоги до медичних послуг.
2. Удосконалення якості - реалізація управлінських рішень, підвищення кваліфікації персоналу, упровадження інновацій і змін у практичній діяльності.
3. Контроль якості - проведення моніторингу, внутрішньої оцінки, аудиту та аналізу результатів діяльності.

Контроль якості медичної допомоги поділяється на внутрішній і зовнішній, кожен із яких має власні завдання, механізми реалізації та відповідальних осіб. Основні складові контролю наведено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 - Види контролю якості медичної допомоги

Вид контролю	Хто здійснює	Що контролюється
1	2	3
Внутрішній контроль якості медичної допомоги	Керівництво закладу охорони здоров'я або медична рада установи в межах своїх повноважень, визначених законодавством	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінювання рівня професійної підготовки лікарів, медичних сестер та інших працівників з медичною або немедичною освітою. – Аналіз результатів самооцінювання працівників щодо їхньої ролі та внеску в організацію лікувального процесу. – Моніторинг виконання управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. – Перевірка дотримання структурними підрозділами клінічних протоколів, стандартів і нормативів надання допомоги. – Оцінювання ефективності системи показників, які використовуються для вимірювання якості медичних послуг. – Вивчення рівня задоволеності пацієнтів отриманими медичними послугами та їхніх вражень від лікування.
Зовнішній контроль якості медичної допомоги	Органи державної виконавчої влади у межах визначених повноважень	<ul style="list-style-type: none"> – Перевірка дотримання вимог ліцензійних умов щодо медичної практики, включаючи відповідність персоналу, матеріально-технічної бази та організаційних процесів установленим стандартам. – Проведення акредитації закладів охорони здоров'я для підтвердження відповідності державним критеріям якості та безпеки медичних послуг. – Атестація медичних працівників (лікарів, медичних сестер та інших фахівців) для оцінювання їхньої кваліфікації, відповідності займаним посадам і перспектив професійного розвитку. – Проведення клініко-експертних перевірок, що включають аналіз повноти, своєчасності та якості наданої допомоги відповідно до стандартів і потреб пацієнтів. – Контроль участі медичного персоналу у

1	2	3
		програмах підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку. – Аналіз ефективності впровадження новітніх діагностичних і лікувальних технологій, спрямованих на покращення якості допомоги. – Забезпечення системного підходу до нагляду за дотриманням стандартів і нормативів медичної практики для зміцнення довіри населення до системи охорони здоров'я.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Досліджуючи проблеми управління якістю в медичних послугах, слід звернути особливу увагу на концепцію загального управління якістю (TQM), яка є одним із найпоширеніших підходів у цій сфері. Ця система спрямована на організацію якості роботи всієї установи шляхом безперервного моніторингу та оцінювання встановлених критеріїв, що дозволяють контролювати ключові показники ефективності.

TQM розглядається як комплексна стратегія змін в організації, яка допомагає персоналу впроваджувати методи підвищення якості для зниження витрат та забезпечення відповідності очікуванням пацієнтів і інших зацікавлених сторін [15]. Науковці відзначають, що метою цієї системи є максимізація задоволеності пацієнтів із одночасним урахуванням фінансових результатів надання медичних послуг [12].

У рамках TQM виділяють кілька ключових компонентів:

- Активна підтримка керівництва. Успіх TQM значною мірою залежить від залученості керівників усіх рівнів. Лідери повинні демонструвати прихильність до принципів якості, виступати прикладом для персоналу, мотивувати працівників і забезпечувати ресурси для реалізації програм покращення.
- Фокус на вдосконалення процесів. Основна увага приділяється кінцевому результату і самим процесам. Ідентифікація, аналіз і оптимізація кожного етапу дозволяють усунути недоліки, скоротити час виконання завдань і підвищити загальну продуктивність.
- Усунення зайвих варіацій. Зменшення відхилень у процесах є ключовим елементом TQM. Для цього застосовуються стандартизація, контроль якості та статистичні методи управління, що забезпечує стабільність і надійність послуг.
- Реформування управління персоналом. TQM підкреслює важливість розвитку і підготовки працівників, їх залучення до процесу прийняття рішень та створення умов для професійної реалізації. Програми навчання спрямовані на підвищення компетенцій і мотивації персоналу.
- Орієнтація на потреби клієнтів. Пацієнт або споживач послуг ставиться в центр усіх дій організації. Аналіз очікувань і задоволеності клієнтів дозволяє створювати послуги високої якості, що перевищують їхні очікування.

- Безперервне вдосконалення. TQM спирається на філософію постійного покращення (Kaizen), яка включає регулярне впровадження нових ідей, оцінку результатів та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
- Інтегрований підхід. Всі процеси, підрозділи та працівники організації повинні працювати як єдина система, спрямована на досягнення цілей якості. Це потребує узгодження стратегій, цілей і процедур на всіх рівнях.
- Оцінка результатів та використання індикаторів якості. Постійний моніторинг діяльності за допомогою чітких показників дозволяє визначати слабкі місця, аналізувати їхні причини і впроваджувати ефективні рішення [17].

Томас Плохг і Нік Клазінг підкреслюють важливість спільного формування бачення між лікарями та менеджерами щодо розподілу завдань, координації роботи та обговорення норм, цінностей і цілей, що лежать в основі пацієнтського догляду [14]. Дослідження, проведене в 76 лікарнях, показало, що впровадження багаторівневої моделі TQM, що включає аналіз мережових зв'язків і стратегій розвитку, позитивно впливає на ефективність реалізації цієї системи [12].

Впровадження TQM у медичних установах є тривалим і комплексним процесом, що вимагає змін у мисленні та поведінці персоналу, а також врахування потреб і очікувань пацієнтів. ВООЗ визначає якість як результат, що поєднує технічну досконалість, економічну ефективність і задоволеність пацієнтів, тоді як Об'єднана комісія з акредитації (JCAHO) розглядає її як досягнення максимально сприятливих результатів з мінімальними негативними наслідками [13].

Система управління якістю в охороні здоров'я також потребує інституційного розвитку, залучення приватного та громадського секторів для забезпечення високого рівня послуг. У конкурентному середовищі медичні установи повинні задовольняти очікування пацієнтів, враховуючи їхні поточні та майбутні потреби.

На ринку медичних послуг заклади конкурують, пропонуючи специфічний продукт - здоров'я. Відповідальність за забезпечення якості несе весь персонал медичних установ. Високий рівень якості та позитивна репутація закладу стають ключовими факторами його розвитку. Таким чином, ефективна система управління якістю є визначальною для успішного функціонування галузі охорони здоров'я.

Сучасні системи якості в охороні здоров'я, передусім, орієнтовані на потреби пацієнтів. Вони фокусуються на задоволенні очікувань користувачів медичних послуг, що є основною метою та критерієм ефективності діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Нагребельний В.П., Коломацька С.П. Якість продукції // Юридична енциклопедія. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2014. Т. 6. 768 с.

2. Ковальчук С. В. Підвищення якості послуг в контексті маркетингової логістики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. Т. 2 С.60-64.
3. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для сам ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2022. 167с.
4. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. К. : "ВД "Професіонал", 2022. 320 с.
5. Загальне управління якістю шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
6. W. Edwards Deming ; Out of the Crisis MIT Press. 2006
7. Mandeep, Chitkara N., Goel S. Study to evaluate change of attitude toward acceptance of NABH guidelines: an intra-institutional experience. *J Nat Accred Board Hosp Healthcare Providers*. 2024. 1. P. 52-55.
8. Donabedian A. Health Administration Press; Ann Arbor: 1985. The methods and findings of quality assessment and monitoring: an illustrated analysis
9. Salehi A., Janati A., Nosratnejad S., Heydari L. Factors influencing the inpatients satisfaction in public hospitals: a systematic review. *Bali Med J*. 2018. 7 (1). P.17- 26.
10. Богомаз В.М. Індикатори якості медичної допомоги та їх роль в управлінні охороною здоров'я. *Український медичний часопис*. 2020. № 1 (75) І– ІІ. С. 12–26.
11. Зіменковський А.Б. Системний підхід до оцінки якості медичної допомоги в період реформування охорони здоров'я в Україні. *Вісник соц. гігієни та організації охорони здоров'я*. 2023. № 2. С. 42–45
12. Авраменко Н.В. Виникнення механізмів державного регулювання системи охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. № 1. 2021. С. 96–99
13. Карамішев Д.В. Управління якістю медичної допомоги в контексті інноваційних перетворень системи охорони здоров'я. *Главний врач*. 2017. № 1. С. 86–91
14. Кішук І. Психологічна травма: пацієнт прагне компенсації. *Медична практика: організаційні та правові аспекти*. 2012. № 6. С. 42–46.
15. Overtveit, J. Total quality management in European healthcare. *International Journal of Healthcare Quality Assurance*. 2020. Vol. 13, No. 2, 74-90.
16. Donabedian, A. Institutional and professional responsibilities in quality assurance. *Quality Assurance in Healthcare*. 1989. Vol. 1, 3-12.
17. Laffel G, and. Blumenthal. The case for using industrial quality management science in health care organizations. *JAMA*. 1989. 262 (20): 2869-73.

РОЗДІЛ 6

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

6.1. Теоретичні засади та форми виходу підприємств на міжнародні ринки

У сучасних умовах глобалізації світова економіка характеризується високим рівнем інтеграції, динамічністю та посиленням конкурентного тиску, що зумовлює необхідність для підприємств постійно вдосконалювати підходи до ведення бізнесу та шукати нові можливості розвитку. Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання є вихід компаній на міжнародні ринки. Саме міжнародна діяльність відкриває підприємствам доступ до нових сегментів споживачів, технологій, інвестиційних ресурсів, інноваційних бізнес-моделей та партнерських можливостей. У цих умовах розробка стратегій інтернаціоналізації стає критично важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Актуальність дослідження обумовлена низкою глобальних тенденцій, що впливають на міжнародну економічну взаємодію. Зокрема, до таких тенденцій належать: прискорений розвиток цифрових технологій, що трансформують бізнес-процеси та міжнародну торгівлю; зростання ролі електронної комерції та онлайн-платформ у виході на нові ринки; підвищення вимог до якості продукції та логістичної ефективності; формування глобальних виробничих ланцюгів; а також посилення конкуренції між компаніями з різних країн. У цих умовах традиційні механізми виходу на зовнішні ринки поступово втрачають ефективність, а успішні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи, цифрові інструменти аналізу та сучасні бізнес-моделі.

Окремо варто наголосити на важливості міжнародного розвитку для українських підприємств, які переорієнтовують свою діяльність у напрямі ЄС та світових ринків через зміни в геополітичному та економічному середовищі. Поглиблення інтеграційних процесів з Європейським Союзом, відкриття нових експортних можливостей, впровадження міжнародних стандартів якості та збільшення попиту на продукцію українських виробників створюють сприятливі умови для виходу на зовнішні ринки. Водночас підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких – висока конкуренція, логістичні бар'єри, вимоги до сертифікації продукції, культурні відмінності та нестабільність глобального ринкового середовища. Це вимагає ретельного теоретичного та прикладного дослідження процесів інтернаціоналізації, а також застосування комплексних підходів до розробки стратегій виходу на міжнародні ринки.

Вивчення літератури [1; 2], дало змогу зазначити, що міжнародна діяльність підприємства в умовах глобальної конкуренції є комплексним багатовимірним процесом, який охоплює як економічні операції, так і стратегічні управлінські рішення, забезпечуючи підприємству можливість отримати нові ринки збуту, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, зміцнити фінансову стійкість та підвищити інноваційний потенціал.

Вихід компанії на міжнародні ринки може здійснюватися в різних організаційних, фінансових та управлінських формах. Кожна з них характеризується специфічним рівнем контролю, ризику, інвестицій та ступенем залучення компанії у міжнародну діяльність. Найпоширенішими формами є: експорт, договірні (контрактні) форми, спільне підприємництво та пряма іноземна присутність. Вважаємо за доцільне представити форми виходу компаній на зовнішні ринки у формі табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Форми виходу компаній на зовнішні ринки

Форма	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Непрямий експорт	Фірма продає продукцію через посередників, не взаємодіючи безпосередньо з іноземними покупцями	низькі витрати, мінімальний ризик, простота організації	низький контроль над збутом, залежність від посередника
Прямий експорт	Компанія встановлює зв'язки з іноземними дилерами, дистриб'юторами чи кінцевими покупцями	більший контроль над каналами збуту, можливість адаптації маркетингу	вищі витрати, необхідність знань ринку та ресурсів
Кооперативний експорт	Підприємства об'єднуються для спільного просування продукції за кордон	економія ресурсів, синергія компетенцій	необхідність узгодження інтересів учасників
Ліцензування	Компанія надає іноземному партнеру право використовувати свою технологію	низькі інвестиції, швидкий вихід на ринок	ризик створення майбутнього конкурента
Франчайзинг	Підприємство передає партнеру бізнес-модель, бренд та операційні стандарти	масштабування з мінімальними інвестиціями, зростання мережі	залежність від якості роботи франчайзі
Контрактне виробництво	Компанія укладає угоду з іноземним виробником, який виготовляє продукцію під маркою замовника	зниження виробничих витрат, використання місцевих	ризик витоку технологій, менший контроль якості
Управлінські та інжинірингові контракти	Компанія укладає угоду з іноземним виробником, який виготовляє продукцію під маркою замовника	зниження виробничих витрат, використання потужностей	ризик витоку технологій, менший контроль якості
Управлінські та інжинірингові контракти	Фірма продає управлінські послуги, технологічні рішення чи ноу-хау без передачі власності	отримання доходу без великих інвестицій	обмежена присутність на ринку
Спільні підприємства	Дві або більше компанії створюють нову юридичну особу з	доступ до ресурсів партнера, спільне використання	можливі конфлікти між партнерами

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4
	розподілом ризиків, капіталу і прибутку	знань, легший вхід на ринки	
Стратегічні альянси	Партнерство без створення компанії – спільні проекти, виробництво, логістика	доступ до ключових технологій та ринків	ризик розкриття інтелектуальних активів
Дочірні компанії	Фірма формує повністю контрольовану юридичну особу в іншій країні	повний контроль, можливість глибокої локалізації	високі інвестиції, складні регуляторні вимоги
Виробничі підприємства за кордоном	Компанія будує завод або купує готовий виробничий комплекс	скорочення витрат, зниження логістичних витрат	максимальний рівень ризику та зобов'язань

Джерело: складено на основі [3-12].

6.2. Стратегічний аналіз та оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства

Формування міжнародної стратегії компанії зумовлене комплексом взаємопов'язаних чинників, які визначають доцільність, масштаб і характер присутності на зовнішніх ринках. Насамперед вирішальну роль відіграють макроекономічні умови країн-цільових ринків, зокрема рівень економічного розвитку, стабільність політичного середовища та регуляторні вимоги, що формують бар'єри або, навпаки, стимули для іноземних інвесторів. Значний вплив мають конкурентні параметри галузі: інтенсивність конкуренції, структура ринку, сила локальних брендів і наявність стратегічних партнерів. Внутрішні ресурси та компетенції компанії – фінансові, технологічні, управлінські – визначають можливості масштабування діяльності й здатність адаптувати продукт чи бізнес-модель до міжнародного середовища. Додатковими факторами виступають культурні особливості, логістична інфраструктура, доступ до факторів виробництва та рівень інтеграції країни у глобальні економічні процеси.

Відмітимо, що дослідження ефективності міжнародної діяльності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стратегічних рішень, виявити чинники успіху та бар'єри розвитку, що в подальшому формує основу для вдосконалення системи стратегічного управління та визначення нових векторів міжнародної експансії.

Вважаємо за доцільне здійснити розгорнутий, практично орієнтований аналіз існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності деревообробного підприємства ТОВ «Уніплит».

Проведена оцінка існуючих стратегічних рішень свідчить про наступне. Підприємство має диверсифікацію продуктового портфелю, що є сильною стратегією. Підхід до широкого асортименту (ДВП/ДВПО/3D, фанера, пиломатеріали, упаковка, двері, паливні брикети) зменшує ризик залежності від одного сегмента та дає можливість реагувати на зміну попиту у

будівництві, меблевій та пакувальній галузях. Це також відкриває шляхи для доданої вартості.

Фокус на «зеленій» сертифікації та безпеці матеріалів – стратегічна перевага для експорту. Наявність FSC-сертифікації та позиціонування як легального, екологічно відповідального виробника – важливий драйвер доступу до європейських покупців і кращих цін на експортні ринки. Це підтверджує відповідність очікуванням клієнтів у ЄС [13-16].

Вертикальна інтеграція і ресурсна політика (власна сировина / біопаливо) – помірно ефективна, але потребує оптимізації. Виробництво паливних брикетів та використання ліквідної деревини – позитивні кроки до зниження енерговитрат та управління відходами. Проте реальний ефект залежить від масштабів використання біопалива та ступеня енергоефективності ліній.

Експортна орієнтація (пиломатеріали для експорту) – логічна, але потребує диверсифікації ринків і додаткових заходів захисту від ризиків. Постачання обрізних пиломатеріалів на експорт – джерело виручки. Але залежність від базового експорту сировини/пиломатеріалів робить компанію вразливою до валютних і логістичних шоків, а також до конкуренції європейських виробників [13-16].

Маркетинг та бренд-активності (онлайн, участь у виставках) – потенціал недостатньо опрацьований у відкритих джерелах. На сайті видно продуктові сторінки й контакти, але не знайдено широкої інформації про системну експортну стратегію (цільові країни, довгострокові дилерські угоди, логістичні рішення). Це вказує на можливу слабкість у просуванні та формалізації міжнародної діяльності.

Ефективність міжнародної діяльності визначається такими сильними сторонами:

1. Сертифікація (FSC) – великий плюс для виходу на європейські ринки і отримання премійних цін.
2. Продуктова номенклатура, що підходить під європейський попит (пиломатеріали, фанера, плити) – реальний експортний потенціал.

Попри це є й слабкі сторони:

1. Незахищеність від валютних і логістичних шоків – відкритого опису механізмів хеджування чи довгострокових контрактів мало.
2. Конкуренція на європейському ринку і можливий тиск цін з боку місцевих виробників; необхідна чітка конкурентна пропозиція (наприклад, високі екологічні стандарти + додана вартість).
3. Нестача явних доказів масштабної маркетингової або торговельної мережі в ЄС – відсутність публічної інформації про дилерів, філії чи контракти на сайті.

Міжнародна діяльність ТОВ «Уніплит» є важливим напрямом розвитку підприємства, зважаючи на зростаючий попит на екологічні деревні матеріали на ринках ЄС та активну конкуренцію в галузі плитних матеріалів. Статистичні дані щодо обсягів експорту компанії дали змогу зробити аналіз діяльності підприємства, його продукції, технологічних можливостей, ринкових тенденцій дозволяє зробити ґрунтовну оцінку ефективності та потенціалу виходу на міжнародні ринки. Етапи аналізу існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії наведено на рис. 6.1.

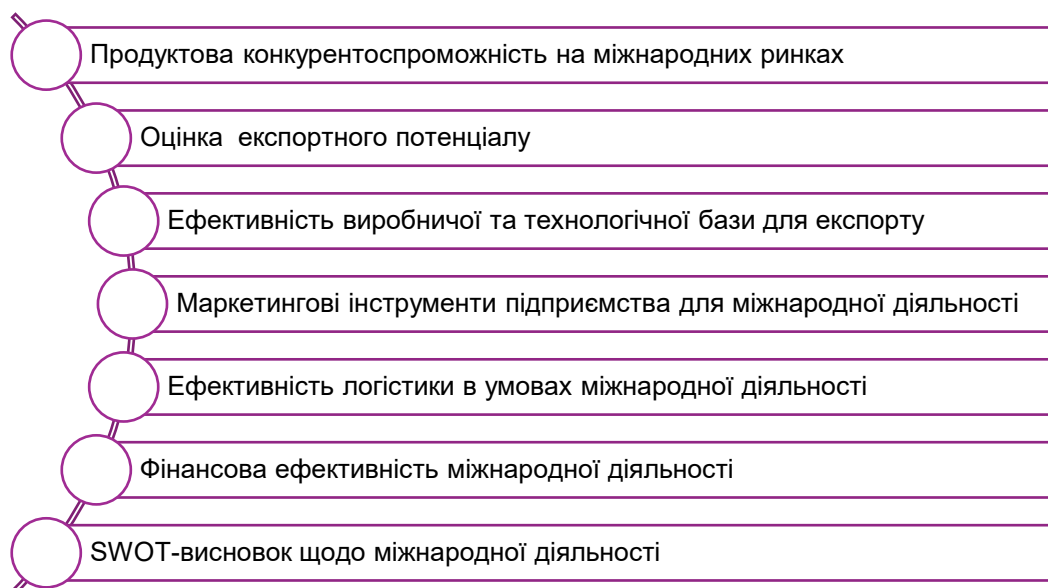


Рис. 6.1. Етапи аналізу існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії

Джерело: складено авторами.

Продуктова конкурентоспроможність ТОВ «Уніплит» на міжнародних ринках визначається тим, що підприємство спеціалізується на виробництві: деревоволокнистих плит (ДВП сухого та мокрого пресування), плит ламінованих та 3D-панелей, комплектуючих до меблів, паливних брикетів з відходів виробництва.

Перевагами продукції ТОВ «Уніплит» для міжнародних ринків є:

1. Екологічність – використання натуральної деревини, безпечні смоли, відсутність токсичних компонентів.
2. Енергоефективне виробництво – підприємство використовує відходи власного виробництва як біопаливо.
3. Наявність сертифікації FSC (в галузі плитних матеріалів це ключова вимога для ЄС).
4. Стабільність якості завдяки сучасним технологіям пресування.
5. Розширена продуктова лінійка, що дозволяє працювати з різними сегментами: меблева промисловість, будівництво, пакування.

Недоліками є:

- відсутність масової продукції категорії MDF/HDF, що є більш затребуваними в Європі;
- менша впізнаваність бренду на міжнародному ринку через обмежену маркетингову присутність;
- загалом рівень продуктової конкурентоспроможності оцінюється як середньо-високий, але вимагає нарощування інноваційності та диверсифікації.

Наступним кроком вважаємо за доцільне здійснити оцінку експортного потенціалу ТОВ «Уніплит». Ринкові сегменти, де ТОВ «Уніплит» може бути конкурентним наведено у табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Ринкові сегменти, де ТОВ «Уніплит» може бути конкурентним

Сегмент	Рівень потенціалу
Меблева галузь (ЄС, Азія)	Високий
Будівельні матеріали	Середній
Пакувальні матеріали	Середній
Плити для транспортування та промислових потреб	Високий
Паливні брикети	Середній

Джерело: складено авторами.

Попит на деревні плити, особливо екологічні та тонкі плити ДВП, стабільно зростає в Європі через «зелені» програми та заборону одноразового пластику.

Географічними ринками з найбільшим потенціалом є: Польща, Румунія, Болгарія, Німеччина, Литва та Латвія, країни Близького Сходу. Ці країни активно імпортують деревні плити через нестачу власної сировини або недостатні обсяги виробництва.

Проведена оцінка ефективності виробничої та технологічної бази для експорту дає змогу встановити, що ТОВ «Уніплит» має одну з найпотужніших ліній виробництва ДВП в Україні. Компанія володіє повним циклом виробництва: від підготовки сировини до виготовлення плит та їх обробки.

Перевагами для міжнародної діяльності є: власний енергоефективний цикл (паливні брикети → теплова енергія), низька собівартість продукції порівняно з європейськими виробниками, можливість виробляти продукцію під індивідуальні розміри, гнучкість у замовленнях і короткі виробничі цикли. Загальна оцінка: ефективна, але потребує інвестицій у модернізацію та розширення можливостей.

Проведена оцінка маркетингових інструментів підприємства для міжнародної діяльності дала змогу виявити сильні сторони, а саме: професійний сайт із каталожними даними, окремі онлайн-канали продажу, перелік продукції поданий англійською.

Серед слабких сторін виявлено наступні: недостатня SEO-оптимізація під ринки ЄС, відсутність системного маркетингу у LinkedIn, Alibaba, EUROPAGES, відсутність постійної участі у міжнародних виставках (Interzum, Ligna, Drema), немає сформованої дилерської мережі за кордоном.

Рівень ефективності міжнародного маркетингу: низький-середній (основний стримувальний чинник міжнародного розвитку).

Оцінка ефективності логістики в умовах міжнародної діяльності дала змогу виявити переваги: географічна близькість до кордонів ЄС, можливість

доставки авто- та контейнерними перевезеннями, розташування в регіоні з хорошим транспортним сполученням.

Серед проблем можемо виокремити: зростання вартості логістики у зв'язку з війною, нестабільність роботи митниць, черги на кордоні, висока залежність від сторонніх логістичних компаній, відсутність складів або хабів у ЄС.

Оцінка ефективності логістики: середня (потрібна оптимізація та диверсифікація логістичних маршрутів).

Фінансова ефективність міжнародної діяльності – на основі ринку можна сформулювати висновок про потенційні фінансові вигоди:

1. Експортні ціни на ДВП в ЄС на 20–40% вищі, ніж в Україні.
2. Низька собівартість виробництва завдяки власному біопаливу → висока маржа.
3. Розширення продажів продукції з вищою доданою вартістю (3D-панелі, меблеві компоненти).

До фінансових ризиків віднесено: валютні коливання (EUR, USD), висока вартість логістики, додаткові витрати на сертифікацію.

Фінансова ефективність оцінюється як потенційно висока, за умов системної роботи над маркетингом і логістикою.

Аналіз щодо міжнародної діяльності дав змогу виявити сильні сторони: екологічне виробництво, якісні ДВП, низька собівартість, гнучкість у замовленнях, наявність сертифікації. До слабких сторін можемо віднести: недостатню маркетингову активність за кордоном, технологічне відставання у виробництві MDF/HDF, обмежену логістичну інфраструктуру. Серед можливостей можемо виділити: розширення на ринки ЄС, зростання попиту на дерево і екотовари, участь у міжнародних виставках, нові продукти: 3D-панелі, дверні елементи, меблеві заготовки. Також виявлено загрози: конкуренцію з європейськими виробниками, валютні та логістичні ризики, зростання цін на деревину, екологічні вимоги.

Таким чином, можемо зробити загальний висновок про ефективність міжнародної діяльності ТОВ «Уніплит» про те, що підприємство має значний потенціал для розвитку міжнародних продажів завдяки: конкурентоспроможній продукції, низькій собівартості, екологічності виробництва, широкій продуктивній лінійці. Однак рівень фактичної ефективності міжнародної діяльності залишається нижчим від можливого, оскільки [16]:

1. Маркетинговий напрям опрацьовано недостатньо – відсутня системна стратегія просування в ЄС.
2. Логістика потребує адаптації до умов війни та європейських стандартів.
3. Виробничі потужності ефективні, але вимагають модернізації та диверсифікації (MDF/HDF).
4. Фінансовий потенціал високий, але стримується ризиками і нестачею інвестицій.

Загальна оцінка ефективності міжнародної діяльності: середньо-висока з дуже великим потенціалом зростання.

На основі проведеного дослідження, сформовано практичні рекомендації, щоб підвищити ефективність міжнародної діяльності [16]:

1. Формалізувати експортну стратегію – визначити пріоритетні ринки ЄС (за сегментами: меблі, будівництво, пакування), укласти довгострокові дистриб'юторські або рамкові контракти; показати це в B2B-матеріалах.

2. Посилити маркетингову присутність на цільових ринках – участь у профільних європейських виставках, локалізований сайт/каталог англійською та мовами ключових ринків, активний B2B-PR.

3. Закріпити та комунікувати конкурентні переваги (FSC, безпечні матеріали, 3D-продукти) – використовувати сертифікати як «пропуск» до преміум-лістів європейських закупівель.

4. Диверсифікація експорту по товарах із вищою доданою вартістю – замість експортних обрізних пиломатеріалів працювати над експортом готових панелей/фанери або дверей (вища маржинальність).

5. Управління фінансовими ризиками та логістикою – впровадити валютну політику (хеджування/валютні коридори), оптимізувати ланцюги постачання, розглянути страхування контрактів і використання єровалютних рахунків.

6. Інвестиції у технології та масштабне використання біопалива – масштабувати енергозбереження для зниження собівартості; підвищити частку власного енергозабезпечення.

7. Партнерства та вихід на нові сегменти (HDF/MDF, композити) – спільні проекти з європейськими виробниками/інвесторами для доступу до технологій і ринків.

Отже, ТОВ «Уніплит» має міцні операційні бази для міжнародної діяльності: сертифікація, широкий продуктовий портфель і виробничі потужності, включно з пиломатеріалами для експорту. Однак ефективність міжнародної діяльності зараз виглядає помірною – компанія має всі передумови для нарощування експорту та просування на ринку ЄС, але потребує чіткої експортної стратегії, маркетингового підсилення, фінансових інструментів для управління валютними ризиками та переходу до експорту товарів з вищою доданою вартістю. Розвиток цих напрямів дозволить підвищити маржинальність, знизити вразливість до зовнішніх шоків і закріпити позиції на європейських ринках.

6.3. Формування та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

На основі проведеного дослідження, встановлено, що одним із важливих аспектів цифровізації цього процесу є застосування Big Data та аналітичних платформ, які забезпечують доступ до великих масивів інформації про попит, поведінку споживачів, активність конкурентів, динаміку ринкових трендів. Завдяки таким сервісам, як Google Market Finder, SimilarWeb, Statista чи Data.ai, компанія отримує можливість швидко виявити перспективні країни, сегменти споживачів, канали збуту й оцінити рівень конкурентного середовища. Вони дозволяють формувати обґрунтовані

прогнози та визначати оптимальну стратегію виходу, враховуючи специфіку конкретного ринку.

Сервіс Market Finder від Google є одним із найбільш зручних і сучасних інструментів для ідентифікації перспективних міжнародних ринків та попереднього аналізу їхнього потенціалу. Для підприємства ТОВ «Уніплит», що спеціалізується на виробництві деревностружкових та деревоволокнистих плит, цей інструмент може стати важливим елементом у процесі стратегічного планування міжнародної експансії [17].

Market Finder працює на основі алгоритмів Google, що аналізують світові тенденції попиту, поведінкові моделі споживачів, обсяг пошукових запитів, конкурентне середовище та особливості локальних ринків. Для ТОВ «Уніплит» використання цього сервісу дозволить виявити країни, де попит на продукцію деревообробної промисловості є стабільним або зростає, а також оцінити бар'єри входження та логістичні можливості.

Першим етапом є введення ключових категорій продукції, яку виробляє підприємство: МДФ, ДВП, ДСП, плити для меблів та будівництва. Market Finder автоматично формує попередній список потенційних країн, де зафіксовано найвищий рівень пошукової активності за цими товарами. Для ТОВ «Уніплит» очікуваними результатами можуть бути Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Франція, США, Угорщина, Чехія, Туреччина і країни Близького Сходу – регіони зі стабільним будівельним і меблевим сектором.

Далі інструмент дозволяє оцінити макроекономічні показники, такі як рівень ВВП, стабільність економіки та купівельну спроможність населення, а також галузевий попит, який визначається за обсягами пошукових запитів у Google у відповідних товарних категоріях. Це допомагає визначити, наскільки кожен ринок відповідає стратегічним цілям підприємства та його виробничим можливостям.

Окрім цього, Market Finder аналізує операційні характеристики ринку, зокрема: рівень конкуренції; наявність імпорتنих бар'єрів; вимоги сертифікації; логістичні витрати та складність транспортування; рівень цифрової інфраструктури та е-комерції [17].

Для виробничої компанії, такої як ТОВ «Уніплит», особливу цінність становить можливість порівняти країни за простотою ведення бізнесу, що враховує процедури митного оформлення, податкові аспекти та вимоги до маркування й екологічних стандартів.

Завдяки Market Finder підприємство може сформувати рейтингову матрицю ринків, у якій систематизуватимуться такі критерії: потенційний попит, логістична доступність, регуляторні вимоги, конкурентне середовище та ризики. На основі цього буде простіше визначити 2–3 пріоритетні країни для подальшого глибшого аналізу та розробки стратегії входження.

Таким чином, використання Market Finder дозволяє значно прискорити процес вибору нових ринків, мінімізувати суб'єктивність рішень та зробити міжнародну експансію ТОВ «Уніплит» більш обґрунтованою, системною та точною.

З допомогою сервісу Market Finder від Google проведемо оцінку і вибір потенційних ринків для ТОВ «Уніплит». Найрелевантніші ринки для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google, наведено на рис. 6.2.

Найрелевантніші ринки для вашого бізнесу

Ми використовуємо ключові показники з вибраних вами категорій для визначення ринків з найвищим попитом на ваші товари або послуги.
Перші рекомендації наведено нижче.



Рис. 6.2. Найрелевантніші ринки для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google

Джерело: [17].

На основі представлених даних здійснюється попередня оцінка привабливості міжнародних ринків за такими ключовими показниками, як: кількість пошукових запитів, рівень конкуренції в Google Ads, чистий дохід сімей після сплати податків, а також індекс легкості ведення бізнесу. Такий комплекс критеріїв дозволяє сформувати інтегральне бачення потенціалу ринку та оцінити доцільність виходу підприємства на той чи інший міжнародний напрям (рис. 6.3).

Сполучені Штати Америки (США) мають найбільшу кількість пошукових запитів – 13 млн., дуже високу конкуренцію. 50,3 тис. дол. – один із найвищих показників доходу. Також мають 6 місце у світовому рейтингу легкості ведення бізнесу.

США демонструють найвищий попит при водночас надзвичайно високій конкуренції. Це ринок із найбільшими можливостями, але й значними витратами на маркетинг та входження. Високий дохід населення формує платоспроможну аудиторію, що робить ринок перспективним для преміального сегменту продукції. Підприємству потрібна сильна стратегія диференціації та високий рівень інвестицій [17].

Вибір потенційних ринків

Виберіть щонайбільше 3 ринки для дослідження та отримайте детальну інформацію, щоб знайти релевантні можливості для свого бізнесу.

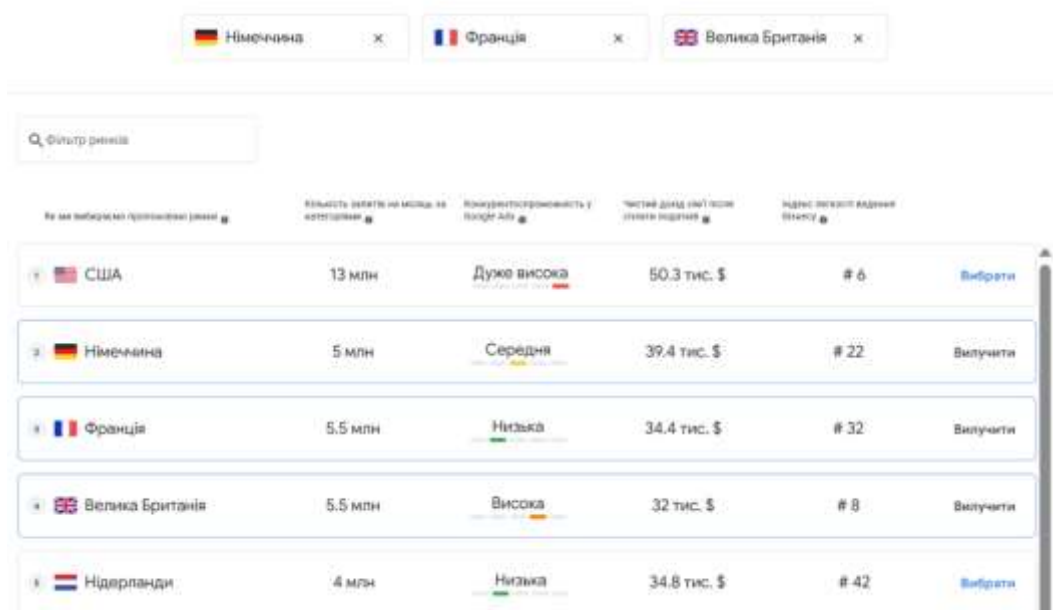


Рис. 6.3. Вибір потенційних ринків для ТОВ «Уніплум», визначених сервісом Market Finder від Google

Джерело: [17].

Німеччина – 5 млн запитів. Середня конкуренція. 39,4 тис. дол. доходу. 22 місце в рейтингу легкості ведення бізнесу.

Німеччина є стабільним європейським ринком із помірним попитом та середньою конкуренцією. Високий рівень доходів робить її привабливою для товарів середнього та високого сегментів. Однак регуляторні та екологічні стандарти є суворими, тому компанії потрібно врахувати додаткові сертифікаційні вимоги [17].

Франція має 5,5 млн запитів, низька конкуренція, 34,4 тис. дол. доходу, 32 місце у рейтингу. Франція має низьку конкуренцію, що створює потенційні можливості для входження, однак індекс легкості ведення бізнесу є нижчим порівняно з Німеччиною. Ринок характеризується стабільністю, але потребує адаптації маркетингових підходів з огляду на культурні особливості.

Велика Британія – 5,5 млн запитів. Висока конкуренція. 32 тис. дол. доходу 8 місце у світі. Британський ринок є доволі конкурентним, проте індекс легкості ведення бізнесу дуже високий, що спрощує адміністративні процедури. Це робить країну перспективною для експортерів, які прагнуть швидкого та передбачуваного виходу.

Нідерланди – 4 млн запитів. Низька конкуренція. 34,8 тис. дол. доходу. 42 місце в рейтингу. Нідерланди – один із найбільш відкритих ринків у ЄС з достатнім попитом і низькою конкуренцією, що дає потенціал для швидкого

проникнення. Проте рейтинг легкості ведення бізнесу нижчий, ніж у сусідніх країн, що може ускладнити адміністративні процеси.

Індія – 9 млн запитів. Дуже низька конкуренція. Низький рейтинг (63 місце). Індія є великим ринком зі значним попитом та мінімальною конкуренцією, однак низький рівень доходів та складність ведення бізнесу потребують ретельного аналізу ризиків. Цей ринок може бути цікавим для бюджетних товарів у великих обсягах.

Австралія – 3 млн запитів. Висока конкуренція. 39,9 тис. дол. доходу. 14 місце у світі. Австралія пропонує високу купівельну спроможність і сприятливі умови ведення бізнесу. Попри високу конкуренцію, стабільність та прозорість регуляторної системи роблять ринок привабливим для експортерів, орієнтованих на якісний сегмент продукції.

Канада – 3,5 млн запитів. Середня конкуренція. 32,9 тис. дол. доходу. 23 місце в рейтингу. Канада є перспективним ринком з високою платоспроможністю та передбачуваною бізнес-середою. Конкуренція помірна, що відкриває можливості для компаній, які пропонують якісний продукт та цінову стабільність [17].

Отже, ринки США та Великої Британії є найбільш привабливими з точки зору доходів населення та легкості ведення бізнесу, проте висока конкуренція потребує значних інвестицій. Німеччина, Франція та Нідерланди становлять групу перспективних європейських ринків зі стабільним попитом та помірною конкуренцією. Австралія й Канада є оптимальними для поступового виходу завдяки збалансованому поєднанню доходів, конкуренції та адміністративної простоти. Індія має високий попит, але потребує обережного стратегічного підходу через складнощі регуляторного середовища.

Характеристика обраних ринків для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google наведена на рис. 6.4.

Комплексна оцінка міжнародних ринків є ключовим етапом у процесі прийняття стратегічного рішення про вихід компанії на зовнішній ринок. Представлені дані Google Market Finder дозволяють здійснити багатовимірний аналіз попиту, конкурентного середовища, регуляторних умов, логістичних витрат і купівельної спроможності споживачів у різних країнах. Завдяки порівнянню таких показників, як пошуковий попит, вартість рекламної конкуренції, легкість ведення бізнесу, доходи населення, логістичні витрати та часові процедури імпорту й експорту, компанія може сформулювати реалістичне уявлення про можливості та ризики кожного ринку.

Кількість пошукових запитів у Google відображає реальний споживчий інтерес. Україна ~1,5 млн, Німеччина ~5 млн, Франція ~5,5 млн, Велика Британія ~5,5 млн. Європейські ринки демонструють суттєво вищий рівень попиту порівняно з українським, що свідчить про значні можливості для експорту. Найвищий попит – у Франції та Великій Британії [17].

Конкурентоспроможність у Google Ads ідентифікується через ціну за клік і визначає рівень конкуренції в цифровому просторі: Україна – дуже низька конкуренція, Франція – низька конкуренція, Німеччина – середня, Велика Британія – висока. Це означає, що проникнення на ринки Франції та Німеччини потребуватиме менших маркетингових витрат, тоді як британський ринок вимагатиме значних інвестицій у рекламу.

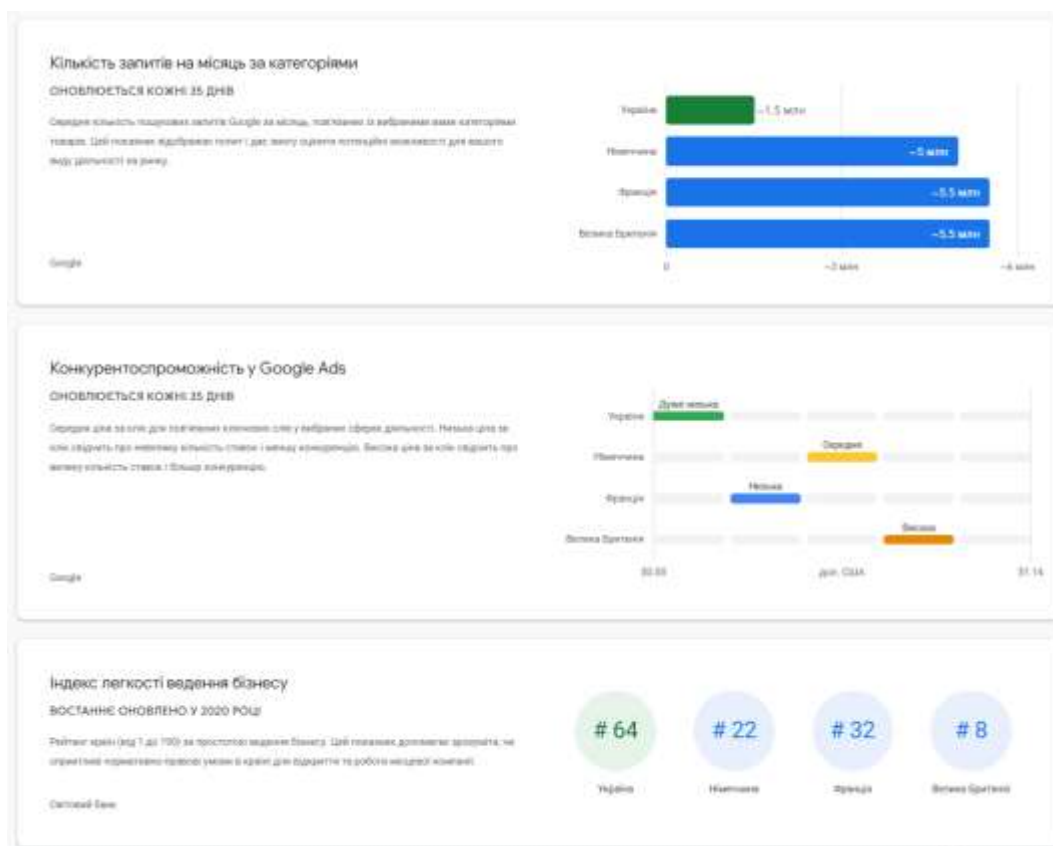


Рис. 6.4. Характеристика обраних ринків для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google.

Джерело: [17].

Легкість ведення бізнесу показує адміністративну простоту роботи в країні: Україна – № 64, Німеччина – № 22, Франція – № 32, Велика Британія – № 8. Велика Британія має найсприятливіші умови для реєстрації бізнесу, оформлення документів та логістичних операцій. Німеччина також є відносно зручною країною для ведення бізнесу. Франція – середня. Україна – найскладніша серед порівнюваних [17].

Чистий сімейний дохід (купівельна спроможність): Німеччина – 39,4 тис. дол., Нідерланди – 34,8 тис. дол., Франція – 34,4 тис. дол., Велика Британія – 32 тис. дол. Високі значення свідчать про більшу готовність споживачів купувати продукцію середнього та преміального сегментів. Найбільш платоспроможним ринком є Німеччина [17].

Рівень проникнення Інтернету: Україна – 58,89 %, Франція – 82 %, Німеччина – 89,74 %, Велика Британія – 94,9 %. Це впливає на ефективність онлайн-маркетингу і digital-комунікацій. Британський ринок має майже повне охоплення Інтернетом, що робить його перспективним для цифрової експансії.

Логістичні та митні витрати і час – це один із найбільш критичних показників для міжнародної торгівлі. Час перетину кордону (імпорт): Україна –

72 год, Німеччина – 3 год, Франція – 0 год (автоматизація), Велика Британія – 40 год.

Час перетину кордону (експорт): Україна – 26 год, Франція – 24 год, Німеччина – 36 год, Велика Британія – 0 год. Франція та Велика Британія мають найбільш автоматизовані системи, що зменшує затримки та логістичні ризики [17].

Фінансові витрати: Україна має найвищі витрати на оформлення імпоротної та експортної документації, Німеччина – одні з найнижчих, Британія – середній рівень витрат, Франція – низькі витрати. Загальна оцінка ринків наведена у табл. 6.3.

Таблиця 6.3 - Загальна оцінка ринків

Показник, Ринок	Україна	Німеччин а	Франція	Велика Британія
Попит	Низький	Високий	Дуже високий	Дуже високий
Конкуренція	Дуже низька	Середня	Низька	Висока
Легкість ведення бізнесу	Низька	Висока	Середня	Дуже висока
Купівельна спроможність	Низька	Висока	Висока	Висока
Логістичні витрати	Високі	Низькі	Дуже низькі	Середні
Логістичний час	Довгий	Короткий	Дуже короткий	Середній

Джерело: складено авторами.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що найпривабливішими ринками для виходу є: Франція, – оптимальне поєднання високого попиту, низької конкуренції та кращих логістичних показників; Німеччина – стабільний попит, висока купівельна спроможність і сприятливі умови ведення бізнесу; Велика Британія – високий попит і дуже сприятливі регуляторні умови, однак потребує значних маркетингових інвестицій. Такий аналіз дозволяє компанії обрати ринки, що мають найбільший стратегічний потенціал та найменші ризики.

Варто відмітити, що формування комплексної стратегії виходу на новий ринок є одним із ключових етапів міжнародної стратегії підприємства. Вибір конкретного ринку та способу входження на нього визначає подальшу ефективність міжнародної діяльності, рівень ризиків, обсяг необхідних інвестицій та перспективи довгострокового розвитку. Комплексна стратегія базується на системному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей компанії, стратегічних цілей та ступеня її готовності до інтернаціоналізації.

Процес вибору цільового ринку передбачає багатофакторну оцінку різних країн і регіонів з метою визначення найбільш привабливого середовища для міжнародної діяльності. До основних критеріїв відбору належать [18-25]:

1. Економічна привабливість ринку – розмір і місткість ринку; динаміка зростання; рівень купівельної спроможності населення; стабільність макроекономічних показників.

2. Політико-правові умови – рівень регуляторних бар'єрів; ризики політичної нестабільності; вимоги щодо імпорту, інвестицій, сертифікацій; податкові та митні умови.

3. Конкурентне середовище – інтенсивність конкуренції в галузі; присутність міжнародних і локальних гравців; бар'єри входу; можливості для диференціації.

4. Культурні та соціальні чинники – уподобання споживачів; ступінь прийнятності продукту; умовні та культурні бар'єри; особливості бізнес-культури.

5. Логістичні та інфраструктурні можливості – доступність транспортних шляхів; рівень розвитку цифрової інфраструктури; витрати на логістику та зберігання.

Після визначення цільового ринку компанія обирає оптимальну модель присутності. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, доступних ресурсів, рівня ризику, що компанія готова прийняти, а також від специфіки самого ринку.

Стратегія виходу підприємства ТОВ «Уніплит» на новий зовнішній ринок. Нижче подано комплексну, науково обґрунтовану стратегію міжнародної експансії для підприємства ТОВ «Уніплит», що спеціалізується на виробництві деревностружкових плит, ДВП та інших деревообробних матеріалів. Стратегія включає поетапний вибір ринку, модель входження, маркетинговий та логістичний підходи, а також оцінку ризиків і рекомендації щодо адаптації продукції. Компоненти комплексної стратегії виходу на новий ринок наведено у табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Компоненти комплексної стратегії виходу на новий ринок

Компонент комплексної стратегії	Характеристика
1	2
Маркетингова стратегія виходу	Позиціонування: ТОВ «Уніплит» – екологічні та доступні деревообробні плити європейської якості. Акцент на FSC-сертифікації, низьких формальдегідних викидах, стабільності постачання. Канали просування: участь у виставках Drema, Budma, Warsaw Home; реклама у галузевих польських виданнях: Meble.pl, Builder Polska; онлайн-просування через LinkedIn та галузеві платформи.
Логістична стратегія	основний маршрут: Івано-Франківська обл. → Львів → кордон → Краків; оптимальний тип доставки: автотранспорт (тентовані фури або контейнери). варто створити невеликий консигнаційний склад у Польщі для швидких відвантажень.

1	2
Підсумкова стратегічна модель	<p>Короткостроково (0–1 рік): сертифікація продукції; аналіз потенційних партнерів; старт прямого експорту до Польщі; укладання контрактів з дистриб'юторами.</p> <p>Середньостроково (1–3 роки): розвиток дилерської мережі; участь у виставках; створення консигнаційного складу; альянси з меблевими виробниками.</p> <p>Довгостроково (3–5 років): відкриття офісу в Польщі; співпраця з мережами DIY; можливе створення локального виробничо-логістичного хабу.</p>

Джерело: складено авторами.

Запропонована стратегія забезпечує послідовний, низькоризиковий та економічно обґрунтований вихід ТОВ «Уніплит» на зовнішній ринок, із поступовим розширенням присутності, диверсифікацією партнерств та укріпленням позицій у Європі. Оцінка ризиків і способи їх зниження наведено у табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Оцінка ризиків і способи їх зниження

Ризик	Механізм мінімізації
Валютні коливання	Контракти в євро, хеджування
Конкуренція Kronospan, Egger з	Нішева продукція, lower-price сегмент
Логістичні затримки	Резервні маршрути, склад у Польщі
Сертифікаційні вимоги	Попередній аудит та відповідність EN-стандартам

Джерело: складено авторами.

Формування комплексної стратегії виходу на новий ринок потребує комплексного підходу, що поєднує глибокий аналіз ринкових умов, стратегічні цілі компанії та її внутрішні можливості. Успіх міжнародної експансії значною мірою залежить від правильності вибору цільового ринку, адекватності використаної стратегії та здатності підприємства гнучко адаптувати свої бізнес-процеси до вимог нового середовища. Раціональний підхід до цих етапів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стійкість міжнародних позицій та створення довгострокових перспектив розвитку компанії.

У результаті проведеного дослідження процесу формування комплексної стратегії виходу на новий ринок можна дійти висновку, що успішна міжнародна експансія потребує системного, обґрунтованого та багатофакторного підходу. Вихід на зарубіжні ринки не є одномоментним рішенням, а складним стратегічним процесом, який включає аналіз ринкового середовища, оцінку власного потенціалу, визначення пріоритетів розвитку та вибір форми міжнародної присутності, що найкраще відповідає цілям підприємства.

Першочергове значення має вибір цільового ринку, адже саме він визначає подальшу траєкторію міжнародної діяльності. Систематичний аналіз економічних, політичних, культурних, конкурентних та інституційних умов дозволяє підприємству обрати країну або регіон, де існує найбільша ймовірність досягнення стабільних результатів. Визначення ринку з високим потенціалом знижує ризики невдачі й забезпечує основу для побудови ефективної стратегії.

Наступним ключовим етапом є вибір стратегії виходу на новий ринок. Кожна зі стратегій – експорт, франчайзинг, ліцензування, стратегічні альянси чи прямі іноземні інвестиції – має свої специфічні переваги та обмеження, що визначають її доцільність залежно від ресурсних можливостей, рівня готовності компанії до міжнародної діяльності та особливостей обраного ринку. Для малого бізнесу найчастіше оптимальними є партнерські моделі, які знижують ризики та зменшують фінансове навантаження, тоді як великі компанії прагнуть повного контролю над діяльністю, обираючи інвестиційні або виробничі форми присутності.

Обґрунтування комплексної стратегії виходу на новий ринок наведено у табл. 6.6.

Таблиця 6.6 – Обґрунтування комплексної стратегії виходу на новий ринок

Сценарій	Опис	Переваги	Кроки
1	2	3	4
Сценарій 1. Прямий експорт (базовий етап)	Це найменш ризикований варіант для старту	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальні інвестиції; - швидке входження на ринок; - можливість тестування попиту 	1. Налагодити контракти з оптовими дистриб'юторами будівельних матеріалів у Польщі. 2. Забезпечити відповідність європейським сертифікаціям (EN 622-5, EN 312, FSC). 3. Адаптувати маркування, специфікації та стандарти пакування
Сценарій 2. Дистриб'юторська модель (рекомендована як основна)	Підприємство укладає довгострокові угоди з польськими торговельно-логістичними компаніями	<ul style="list-style-type: none"> - швидке масштабування продажів; - передача частини маркетингових витрат партнеру; - доступ до локальної клієнтської мережі 	<ul style="list-style-type: none"> - вибір 2–3 ключових дистриб'юторів; - встановлення системи мотивації партнерів (бонуси, знижки, ексклюзивні умови); - створення локального складу (крос-докінг у Познані або Вроцлаві)

Продовження табл. 6.6

1	2	3	4
Сценарій 3. Стратегічний альянс з локальним виробником меблів або DIY-мережею	Підходить для середньострокової перспективи	- гарантований обсяг закупівель; - можливість створення спільної продукції (private label)	Можливі партнери: - Castorama, OBI, Leroy Merlin, - великі меблеві фабрики Польщі.
Сценарій 4. Створення локального офісу або виробничого міні-хабу	Довгостроковий варіант (3–5 років)	- швидке масштабування продажів	- підвищення довіри польських клієнтів; - оптимізація логістики; - локалізація складів

Джерело: складено авторами.

Встановлено, що успішність міжнародної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої бізнес-процеси до умов зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, враховувати культурні особливості споживачів та формувати гнучкі управлінські механізми. Важливим чинником також є інтеграція обраної моделі виходу у загальну систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує збалансоване використання ресурсів, узгодженість операційних дій та досягнення довгострокових цілей.

На основі проведеного дослідження сформовано матрицю пріоритетів інвестицій для ТОВ «Уніплит». Матриця побудована на основі PEST-аналізу та оцінки міжнародної діяльності (табл. 6.7). Критеріями оцінки для формування матриці стали: вплив на конкурентоспроможність (1–5), вплив на експортну ефективність (1–5), окупність/економічний ефект (1–5), реалістичність впровадження (1–5), підсумкова оцінка = середнє значення.

Таблиця 6.7 – Матриця пріоритетів інвестицій для ТОВ «Уніплит»

Інвестиційний напрям	Опис	Оцінка (1–5)	Пріоритет
1	2	3	4
Блок технологій			
Енергоефективність та використання біопалива	ТОВ «Уніплит» уже виробляє брикети; розширення зменшить собівартість	4,8	Високий
Модернізація ліній для підвищення якості ДВП/ДВПО/ЗД	Підвищення якості – критично для експорту	4,6	Високий
Автоматизація виробництва / контроль якості	Стабільність продукції під вимоги ЄС	4,0	Середній

Продовження табл. 6.7

1	2	3	4
Технології виробництва товарів із вищою доданою вартістю (двері, 3D-панелі)	Зростання маржі, нові ринки	4,7	Високий
ІТ-системи управління (ERP/CRM)	Оптимізація планування та роботи з клієнтами	3,6	Середній
Блок маркетингу			
Розвиток міжнародного маркетингу (англомовний сайт, каталоги, SEO)	Критично для B2B-експорту	4,9	Високий
Участь у міжнародних виставках (ЄС, Близький Схід)	Прямі B2B-контакти та контракти	4,7	Високий
Формування дилерської мережі за кордоном	Довгострокова присутність	4,2	Середній
Брендинг (екологічність, FSC, безпечність матеріалів)	Дає можливість преміальної ціни	4,5	Високий
Діджитал-маркетинг (LinkedIn / індустріальні платформи)	Залучення клієнтів у B2B	3,8	Середній
Блок логістики			
Оптимізація експортних маршрутів і контрактна логістика	Зменшення ризиків воєнного часу	4,8	Високий
Контейнери та упаковка під специфікації ЄС	Зниження реклаमाцій	4,4	Високий
Інтеграція з європейськими складами/хабами	Швидкість доставки, конкурентність	4,1	Середній
Страховання вантажів і зовнішньоекономічних контрактів	Зменшення ризиків втрат	4,0	Середній
Цифровізація логістичного обліку (трекінг, документообіг)	Скорочення часу та помилок	3,7	Середній

Джерело: складено авторами.

На основі проведеного дослідження сформовано агреговану матрицю пріоритетів (за блоками), (табл. 6.8). Методичною складовою є визначення середньої оцінки за напрямками в кожному блоці, так 1 – це низький пріоритет, 5 – високий.

Отже, можемо підсумувати, що маркетингові інвестиції – найпріоритетніші, оскільки саме вони визначають здатність ТОВ «Уніплит» вийти на нові ринки, підвищити впізнаваність та отримати контракти в ЄС. Технологічні інвестиції – стратегічно важливі, бо якість продукції та ефективність виробництва визначають конкурентність на міжнародних ринках. Логістика – третій, але критично необхідний блок, особливо в умовах воєнних ризиків та складної доставки.

Таблиця 6.8 – Агрегована матриця пріоритетів (за блоками)

Блок інвестицій	Середня оцінка	Пріоритет
Маркетинг	4,42	1 місце (найвищий пріоритет)
Технології	4,34	2 місце
Логістика	4,20	3 місце

Джерело: складено авторами.

Таким чином, формування комплексної стратегії виходу на новий ринок є фундаментальним елементом міжнародної стратегії компанії, який визначає її конкурентоспроможність та перспективи на глобальній арені. Раціональний вибір ринку та форми міжнародної присутності дає можливість підприємству мінімізувати ризики, забезпечити стійкий розвиток, підвищити інноваційний потенціал та сформувати сильні міжнародні позиції. Отримані висновки закладають основу для подальшого вдосконалення стратегічних підходів і розробки практичних рекомендацій щодо розширення міжнародної діяльності компанії.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу визначити, що успішність міжнародної діяльності на пряму пов'язана з глибиною опрацювання стратегічних аспектів виходу підприємства на зовнішні ринки. Розуміння сутності міжнародної діяльності, обізнаність у доступних формах та інструментах експансії, а також здатність враховувати чинники, що впливають на стратегічний вибір, створюють фундамент для подальших практичних рішень і визначають конкурентоспроможність компанії в глобальному середовищі.

Проаналізовано роль цифрових інструментів, що стають невід'ємною частиною процесу оцінки зовнішніх ринків та формування стратегії виходу. На прикладі сервісу Google Market Finder продемонстровано можливості цифрової аналітики для оцінки попиту, конкурентності рекламного середовища, логістичних параметрів, купівельної спроможності населення та регуляторних умов у різних країнах. Ці інструменти дозволяють компаніям отримувати достовірні та актуальні дані, що значно підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності при виборі потенційного ринку. Запровадження цифрових технологій у процес інтернаціоналізації забезпечує стратегічні переваги, серед яких – точне сегментування, таргетинг, адаптація маркетингових стратегій та оптимізація логістики.

На основі проведеного аналізу було сформовано комплексну стратегію виходу підприємства на новий ринок. У процесі розробки стратегії враховано об'єктивні показники потенційних країн-цілей, рівень попиту, конкурентне середовище та можливості для довгострокового розвитку. Особливу увагу приділено вибору оптимальної стратегії входу, яка забезпечує збалансованість між ризиками, необхідними інвестиціями та можливими вигодами. Запропонована стратегія орієнтована на поетапне освоєння ринку, використання цифрових маркетингових інструментів, партнерських відносин та адаптованих моделей логістики.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективна стратегія виходу компанії на міжнародні ринки має базуватися на інтеграції світового досвіду, сучасних інноваційних рішень та цифрової аналітики. Такий підхід забезпечує підприємству можливість не лише мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси, але й створити конкурентні переваги, що дозволяють успішно позиціонуватися та розвиватися на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 10-17.
2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. К. : Каравела, 2008. 480 с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
4. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ)*. Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.
5. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті : монографія. Вид. 2-е доповн. та перероб. / Д. Г. Лук'яненко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2021. 472 с.
6. Куршатов С. О., Столярчук Я. М., Галенко О. М., Зарицька Н. С. Глобальні центри стратегічного партнерства України: монографія. К., 2019. 304 с.
7. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Scientific journal «Development Service Industry Management»*. 2024. № 8(14). С. 86-92.
8. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Міжнародна економіка: підруч. К. : КНЕУ, 2014. 762 с.
9. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2006. Т. 2. 592 с.
10. Лук'яненко Д., Чужиков В., Вожняк М. Г. Конвергенція економічних моделей Польщі та України : монографія / за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова, М. Г. Вожняка. К.: КНЕУ, 2010. 719 с.
11. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Практикум з міжнародного економічного аналізу: тести, вправи та задачі, проблемні ситуації, ділові ігри: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 292 с.
12. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 23 (1). С. 108-111.
13. ТОВ «Уніплит». Сайт *Clarity-Project*. URL : <https://clarity-project.info/edr/30905968> .
14. ТОВ «Уніплит». Сайт *Youcontrol*. URL :

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30905968/.

15. ТОВ «Уніплит». Сайт Опендатабот. URL : <https://opendatabot.ua/c/30905968>.

16. ТОВ «Уніплит». Сайт. URL : <https://uniplyt.com.ua/>.

17. Uniplit. Market Finder. URL : https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk_ua/onboarding.

18. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.

19. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

20. Поручник А. М., Лук'яненко Д. Г., Столярчук Я. М. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 293 с.

21. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот, Я. М. Столярчук, та ін.; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д. Г. Лук'яненка та А. М. Поручника. К. : КНЕУ, 2011. 703 с.

22. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

23. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf.

24. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

25. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 280 с.

РОЗДІЛ 7

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

7.1. Стратегічний аналіз діяльності поліграфічного підприємства в умовах глобалізації

Сучасні умови розвитку світової економіки характеризуються високим рівнем глобалізації, що проявляється у зростанні міжнародної конкуренції, активному поширенні інноваційних технологій та посиленні інтеграційних процесів. У цих умовах малі підприємства у різних галузях економіки відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, формуванні конкурентного середовища та підвищенні інноваційного потенціалу країни. Водночас глобалізація створює для них як нові можливості виходу на міжнародні ринки, так і численні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, високими ризиками та потребою швидкої адаптації до змін.

Для забезпечення стійкого розвитку поліграфічних підприємств надзвичайно важливим є впровадження ефективних механізмів стратегічного управління, які дозволяють формувати довгострокові цілі, визначати конкурентні переваги та адаптувати бізнес-моделі до глобальних тенденцій. Недостатня увага до стратегічного менеджменту у цьому бізнесі часто стає причиною низької рентабельності, втрати ринкових позицій і навіть банкрутства підприємств. Особливої актуальності це питання набуває для українських підприємств, які функціонують у складних умовах посткризового відновлення, трансформації національної економіки та інтеграції до європейського економічного простору.

Таким чином, дослідження стратегічного управління поліграфічними підприємствами в умовах глобалізації є актуальним і має важливе практичне значення. Воно дозволяє виробити науково обґрунтовані підходи до вдосконалення системи управління поліграфічними підприємствами, забезпечити їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяти формуванню гнучких стратегій розвитку, орієнтованих на інновації, цифровізацію та сталий розвиток.

За підсумками вивчення спеціальної літератури [1-9], визначено, що комплексний стратегічний аналіз середовища функціонування організації передбачає здійснення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність її діяльності, а також формулювання відповідних висновків. Одним з найбільш розповсюджених методів загального аналізу середовища є SWOT-аналіз. Основна ідея SWOT-аналізу полягає в розгляді зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів, що впливають на діяльність організації, та формування на цій основі стратегічних альтернатив, що враховують різні поєднання стратегічних чинників. Важливою частиною SWOT-аналізу є не тільки оцінка сильних та слабких сторін організації, його можливостей та загроз, але також і висновки про необхідність проведення тих чи інших стратегічних змін [10; 11].

Дослідження стратегічного управління малими підприємствами нами здійснено на прикладі видавництва «Нова Зоря», яке засноване в 1995 році в Івано-Франківську на базі однойменного часопису Івано-Франківської архієпархії Української Греко-Католицької Церкви. Воно є єдиним видавничо-поліграфічним комплексом, який підготував та видав понад 1000 найменувань книг. Приблизно третина з них присвячена релігійній тематиці, а решта охоплює історико-краєзнавчу, художню, мистецьку та науково-популярну літературу.

«Нова Зоря» – офіційне видання Івано-Франківської Митрополії УГКЦ, україномовна християнська газета, яка виходить в Івано-Франківську. Газета висвітлює життя Церкви, її історії, а також українське культурне життя. Виходить щотижня [12-15]. Крім того, «Нова Зоря» надає послуги друку та дизайну, що включають друк різноманітної продукції та дизайн і макетування. Це дозволяє видавництву пропонувати комплексні поліграфічні послуги для своїх клієнтів.

На основі проведеного SWOT-аналізу видавництва «Нова Зоря» можливо знайти шляхи удосконалення діяльності установи (табл. 7.1).

Сильні сторони (Strengths). Досвід роботи – понад 25 років на ринку. Стабільна аудиторія – віряни та зацікавлені в релігійній та культурній тематиці. Власний сайт – забезпечує онлайн-присутність та можливість продажу книг. Друкований формат – довіра до паперових видань серед певної аудиторії. Видавництво релігійної літератури – вузька спеціалізація, що формує лояльну аудиторію. Розвиток партнерств – співпраця з церковними громадами, освітніми установами. Можливість випуску газет і книг – широкий спектр діяльності. Україномовний контент – підтримка національної культури та мови. Можливість розширення цифрового контенту – потенціал для електронних книг. Гарна репутація – довіра читачів, яка формувалася роками.

Слабкі сторони (Weaknesses). Низька активність у соцмережах – недостатня популяризація бренду серед молоді. Обмежена цифрова пропозиція – відсутність широкого асортименту електронних видань. Залежність від друку – витрати на папір і друкарню можуть бути високими. Низька технологічна адаптивність – недостатньо інноваційних підходів. Вузька тематика – може обмежувати залучення нових читачів. Мала присутність на книжкових маркетплейсах – обмежений канал дистрибуції. Застарілі маркетингові стратегії – необхідність сучасного підходу до реклами. Конкуренція з великими видавництвами – складно залучати нових клієнтів. Можливі фінансові труднощі – через нестабільну економічну ситуацію. Залежність від релігійного сегмента – обмеження у виборі контенту.

Можливості (Opportunities). Розширення цифрової платформи – створення аудіокниг і електронних видань. Активізація у соцмережах – просування у Facebook, Instagram. Розширення асортименту – випуск книжок із культурною та освітньою тематикою. Вихід на міжнародний ринок – друк книг для української діаспори. Співпраця з сучасними авторами – залучення нових письменників. Інтеграція з онлайн-магазинами – Amazon, Yakaboo, Книгарня Є тощо. Державна підтримка – можливе залучення грантів для розвитку. Розвиток подкастів та відеоконтенту – новий канал взаємодії з аудиторією. Збільшення видавничого тиражу – можливість залучити

інвесторів.

Таблиця 7.1 – SWOT-аналіз видавництва «Нова Зоря»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Досвід роботи – понад 25 років на ринку.</p> <p>Стабільна аудиторія – віряни та зацікавлені в релігійній та культурній тематиці.</p> <p>Власний сайт – забезпечує онлайн-присутність та можливість продажу книг.</p> <p>Друкований формат – довіра до паперових видань серед певної аудиторії.</p> <p>Видавництво релігійної літератури – вузька спеціалізація, що формує лояльну аудиторію.</p> <p>Розвиток партнерств – співпраця з церковними громадами, освітніми установами.</p> <p>Можливість випуску газет і книг – широкий спектр діяльності.</p> <p>Україномовний контент – підтримка національної культури та мови.</p> <p>Можливість розширення цифрового контенту – потенціал для електронних книг.</p> <p>Гарна репутація – довіра читачів, яка формувалася роками.</p>	<p>Низька активність у соцмережах – недостатня популяризація бренду серед молоді.</p> <p>Обмежена цифрова пропозиція – відсутність широкого асортименту електронних видань.</p> <p>Залежність від друку – витрати на папір і друкарню можуть бути високими.</p> <p>Низька технологічна адаптивність – недостатньо інноваційних підходів.</p> <p>Вузька тематика – може обмежувати залучення нових читачів.</p> <p>Мала присутність на книжкових маркетплейсах – обмежений канал дистрибуції.</p> <p>Застарілі маркетингові стратегії – необхідність сучасного підходу до реклами.</p> <p>Конкуренція з великими видавництвами – складно залучати нових клієнтів.</p> <p>Можливі фінансові труднощі – через нестабільну економічну ситуацію.</p> <p>Залежність від релігійного сегмента – обмеження у виборі контенту.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення цифрової платформи – створення аудіокниг і електронних видань.</p> <p>Активізація у соцмережах – просування у Facebook, Instagram, TikTok.</p> <p>Розширення асортименту – випуск книжок із культурною та освітньою тематикою.</p> <p>Вихід на міжнародний ринок – друк книг для української діаспори.</p> <p>Співпраця з сучасними авторами – залучення нових письменників.</p> <p>Інтеграція з онлайн-магазинами – Amazon, Yakaboo, Книгарня Є тощо.</p> <p>Державна підтримка – можливе залучення грантів для розвитку.</p> <p>Розвиток подкастів та відеоконтенту – новий канал взаємодії з аудиторією.</p> <p>Збільшення видавничого тиражу – можливість залучити інвесторів.</p>	<p>Зменшення інтересу до друкованої продукції – перехід до цифрових форматів.</p> <p>Конкуренція з онлайн-виданнями – безкоштовні цифрові книги.</p> <p>Ріст цін на папір і друк – підвищення собівартості виробництва.</p> <p>Зміни в законодавстві – можливі обмеження у видавничій сфері.</p> <p>Економічна нестабільність – вплив фінансової кризи на купівельну спроможність. Збільшення витрат на рекламу – для залучення нової аудиторії.</p> <p>Культурні зміни – можливе зниження популярності релігійної літератури.</p> <p>Складність залучення молодшої аудиторії – зміна читацьких звичок.</p> <p>Залежність від друкарень – можливі затримки у виробництві.</p>

Участь у книжкових фестивалях – підвищення впізнаваності бренду.	Проблеми з логістикою – ускладнення доставки через воєнний стан..
--	---

Джерело: складено авторами.

Загрози (Threats). Зменшення інтересу до друкованої продукції – перехід до цифрових форматів. Конкуренція з онлайн-виданнями – безкоштовні цифрові книги. Ріст цін на папір і друк – підвищення собівартості виробництва. Зміни в законодавстві – можливі обмеження у видавничій сфері. Економічна нестабільність – вплив фінансової кризи на купівельну спроможність. Збільшення витрат на рекламу – для залучення нової аудиторії. Культурні зміни – можливе зниження популярності релігійної літератури. Складність залучення молодшої аудиторії – зміна читацьких звичок. Залежність від друкарень – можливі затримки у виробництві. Проблеми з логістикою – ускладнення доставки через воєнний стан.

Загалом, видавництво «Нова Зоря» має багато можливостей для розвитку, але потребує модернізації маркетингу та активного переходу в цифровий формат.

Наступним етапом SWOT-аналізу є ранжування існуючих можливостей за рівнем їхнього впливу та вірогідністю використання (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність видавництва «Нова Зоря»

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	Розширення цифрової платформи (аудіокниги, електронні видання)	Активізація у соцмережах	Участь у книжкових фестивалях
	Середня	Інтеграція з онлайн-магазинами (Yakaboo, Amazon)	Співпраця з сучасними авторами	Залучення грантів і державної підтримки
	Низька	Вихід на міжнародний ринок (українська діаспора)	Розвиток відеоконтенту та подкастів	Збільшення друкованих тиражів

Джерело: складено авторами.

Як бачимо з табл. 7.2, високу вірогідність використання та сильний вплив мають можливості щодо розширення цифрової платформи (аудіокниги, електронні видання). Високу вірогідність використання та поміркований вплив здійснюють такі можливості, як активізація у соцмережах. Високу вірогідність використання, проте малий вплив мають можливості щодо участі у книжкових фестивалях.

До можливостей із середнім рівнем реалізації та високим впливом

віднесли можливості щодо інтеграції з онлайн-магазинами (Yakaboo, Amazon). До можливостей із середнім рівнем реалізації та поміркованим впливом віднесли можливості щодо співпраці з сучасними авторами. До можливостей із середнім рівнем реалізації та низьким впливом віднесли можливості щодо залучення грантів і державної підтримки.

Низьку вірогідність реалізації та високий вплив має вихід на міжнародний ринок (українська діаспора). Низьку вірогідність реалізації та поміркований вплив має розвиток відеоконтенту та подкастів. Низьку вірогідність реалізації та низький вплив має збільшення друкованих тиражів.

Ця матриця допомагає видавництву визначити найбільш перспективні можливості, які варто реалізовувати в першу чергу.

На наступному етапі SWOT-аналізу аналогічним чином здійснимо ранжування загроз (табл. 7.3). Ця матриця допомагає оцінити критичність загроз та розробити стратегії їхнього подолання.

*Таблиця 7.3 – Матриця вірогідність – наслідки загроз для
Видавництва «Нова Зоря»*

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока	Зменшення інтересу до друкованих видань	Зростання вартості друку та паперу	Нестача молоді аудиторії
	Середня	Конкуренція з цифровими медіа	Складність залучення нових авторів	Залежність від друкарень
	Низька	Втрата фінансової стабільності	Зміни у законодавстві щодо видавничої діяльності	Затримки у логістиці

Джерело: складено авторами.

Загрозами з руйнівним характером та високою ймовірністю виникнення є зменшення інтересу до друкованих видань. Загрозами з тяжким характером та високою ймовірністю виникнення є зростання вартості друку та паперу. Загрозами з тяжким характером та високою ймовірністю виникнення є нестача молоді аудиторії.

Загрозами з руйнівним характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є конкуренція з цифровими медіа. Загрозами з тяжким характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є складність залучення нових авторів. Загрозами з легким характером та середнім рівнем ймовірності виникнення є залежність від друкарень.

Загрозами з руйнівним характером та низьким рівнем ймовірності

виникнення є втрата фінансової стабільності. Загрозами з тяжким характером та низьким рівнем ймовірності виникнення є зміни у законодавстві щодо видавничої діяльності. Загрозами з легким характером та низьким рівнем ймовірності виникнення є затримки у логістиці.

Варто відмітити, що PEST-аналіз – це інструмент стратегічного менеджменту, який застосовується для дослідження зовнішнього середовища організації. Він допомагає виявити фактори, що не залежать від самого підприємства, але впливають на його діяльність, розвиток і конкурентоспроможність. Аббревіатура PEST розшифровується як [10; 11]:

P (Political) – політичні фактори, а саме державна політика, законодавчі зміни, податкова система, міжнародні угоди, політична стабільність чи воєнний стан.

E (Economic) – економічні фактори, зокрема, рівень інфляції, курс валюти, купівельна спроможність населення, податки, умови кредитування, економічна стабільність країни.

S (Social) – соціальні та культурні фактори, а саме демографічні тенденції, цінності суспільства, рівень освіти, релігійні традиції, культурні звички, вплив медіа.

T (Technological) – технологічні фактори, зокрема, розвиток інформаційних технологій, інновації у виробництві, використання цифрових платформ, соціальних мереж, автоматизація процесів.

Метою PEST-аналізу є виявлення зовнішніх загроз та можливостей, які можуть впливати на підприємство, допомога у сформуванні реалістичної конкурентної стратегії розвитку, забезпечення керівництва інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Особливості PEST-аналізу включають дослідження макросередовища, тобто тих факторів, які компанія не може контролювати напряму, можливість оцінки не лише ризиків, але й нових можливостей для розвитку, є основою для подальшого SWOT-аналізу, адже дозволяє співвіднести зовнішні фактори з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства.

PEST-аналіз видавництва «Нова Зоря» є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє виявити ключові фактори зовнішнього середовища – політичні, економічні, соціокультурні та технологічні, – які впливають на ефективність функціонування видавництва та його конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

За підсумками проведеного емпіричного дослідження щодо PEST-аналізу видавництва «Нова Зоря», виокремлено наступні фактори.

До політичних факторів віднесено:

- державна підтримка книговидання (гранти, програми для розвитку української книги, підтримка україномовного контенту);
- законодавчі обмеження у сфері видавничої діяльності (ліцензії, авторське право, регулювання діяльності релігійних організацій);
- воєнний стан – ускладнення логістики, ризики з постачанням сировини, падіння купівельної спроможності;
- євроінтеграція – відкриття доступу до міжнародних програм, культурних грантів та партнерств;
- політика деколонізації та дерусифікації – зростання попиту на україномовний культурний і духовний контент.

До економічних факторів віднесено наступні:

- економічна нестабільність, інфляція та зниження доходів населення → ризики для купівельної спроможності читачів;
- ріст цін на папір, фарби та поліграфічні послуги → підвищення собівартості друкованої продукції;
- зростання вартості реклами та маркетингових інструментів;
- можливість залучення інвестицій та донорських коштів (міжнародні фонди, гранти на культурні проекти);
- розвиток електронної комерції в Україні та світі (сприятливий чинник для просування електронних книг).

До соціокультурних факторів віднесено:

- підтримка української мови та культури, зростання попиту на україномовний контент;
- значна частина аудиторії – віряни та культурно орієнтовані читачі → лояльна, але відносно консервативна група;
- зміна читацьких звичок серед молоді - перехід до електронних і аудіоформатів, зниження популярності друкованих книг;
- популяризація цифрових медіа (подкасти, відеоконтент) як конкурент або як додатковий канал для видавництва;
- зростання ролі книжкових фестивалів, форумів, презентацій як майданчиків для просування та брендингу;
- активізація української діаспори за кордоном - можливість виходу на нові міжнародні ринки.

До технологічних факторів віднесено:

- швидкий розвиток цифрових технологій (електронні книги, аудіокниги, інтерактивні видання);
- можливість інтеграції видавництва з міжнародними платформами (Amazon Kindle, Google Books);
- використання сучасних редакційних і версткових програм - скорочення термінів підготовки видань;
- розвиток соцмереж і цифрового маркетингу - інструменти для охоплення молодшої аудиторії;
- технічна залежність від друкарень - ризик зривів термінів через сторонніх постачальників;
- штучний інтелект і автоматизація процесів (редагування, переклади, дизайн обкладинок) → потенційний інструмент для оптимізації.

PEST-аналіз із визначенням впливом факторів, оцінкою їх впливу та зваженою оцінкою представлено у табл. 7.4.

За підсумками вищенаведеної таблиці можемо зробити підсумувати, що найвищий середній бал мають політичні фактори (4,15) – через підтримку української мови й культури та вплив воєнних умов. Економічні та соціокультурні фактори залишаються на рівні 3,9, що свідчить про сильний, але суперечливий вплив. Технологічні фактори (3,8) показують, що без цифровізації та інновацій розвиток буде стриманим.

Таблиця 7.4 – PEST-аналіз видавництва «Нова Зоря»

Категорія	Опис факторів	Вплив	Оцінка	Зважена
-----------	---------------	-------	--------	---------

факторів		фактору	впливу	оцінка
Політичні (Р)	Державна підтримка книговидавництва та гранти	0,25	4	1,00
	Євроінтеграційні культурні програми	0,20	3	0,60
	Політика підтримки україномовного контенту	0,25	5	1,25
	Воєнний стан і логістичні ризики	0,20	5	1,00
	Законодавчі обмеження у сфері видавництва	0,10	3	0,30
Ступінь впливу факторів (Р)		1,0	x	4,15
Економічні (Е)	Економічна нестабільність та інфляція	0,25	5	1,25
	Зростання цін на папір і друк	0,20	4	0,80
	Зростання вартості реклами	0,15	3	0,45
	Можливість грантів і донорської підтримки	0,20	3	0,60
	Розвиток електронної комерції	0,20	4	0,80
Ступінь впливу факторів (Е)		1,0	x	3,90
Соціокультурні (S)	Попит на україномовний духовний та культурний контент	0,25	5	1,25
	Лояльна аудиторія (віряни)	0,20	4	0,80
	Зміна читацьких звичок серед молоді (цифрові формати)	0,20	4	0,80
	Популярність цифрових медіа (подкасти, відео)	0,15	3	0,45
	Вихід на міжнародний ринок (українська діаспора)	0,20	3	0,60
Ступінь впливу факторів (S)		1,0	x	3,90
Технологічні (Т)	Розвиток електронних книг та аудіокниг	0,25	5	1,25
	Інтеграція з міжнародними платформами (Amazon, Google Books)	0,20	4	0,80
	Використання сучасних редакційних технологій	0,15	3	0,45
	Цифровий маркетинг і соцмережі	0,20	4	0,80
	Залежність від друкарень	0,10	3	0,30
	Автоматизація та ШІ	0,10	2	0,20
Ступінь впливу факторів (Т)		1,0	x	3,80

Джерело: розроблено авторами.

На основі здійсненого аналізу можемо виокремити фактори, які мають найбільш суттєвий вплив і представити у формі табл. 7.5.

Таблиця 7.5 – Розподіл окремих чинників PEST-аналізу за ступенем значущості

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Політика підтримки україномовного контенту	1,25	Економічна нестабільність та інфляція	1,25
Державна підтримка книговидання та гранти	1,00	Зростання цін на папір і друк	0,80
Воєнний стан і логістичні ризики	1,00	Розвиток електронної комерції	0,80
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Попит на україномовний духовний та культурний контент	1,25	Розвиток електронних книг та аудіокниг	1,25
Лояльна аудиторія (віряни)	0,80	Інтеграція з міжнародними платформами (Amazon, Google Books)	0,80
Зміна читацьких звичок серед молоді (цифрові формати)	0,80	Цифровий маркетинг і соцмережі	0,80

Джерело: розроблено авторами.

Виявлений рівень впливу чинників PEST-аналізу наведено на рис. 7.1. На основі проведеного PEST-аналізу можемо зробити наступні висновки про те, що найбільший вплив мають політичні чинники (4,15). Економічні та соціокультурні фактори мають значний вплив (по 3,90). Найменший рівень впливу мають технологічні чинники (3,80).



Рис. 7.1. Рівень впливу факторів за PEST-аналізом

Джерело: розроблено авторами.

Отже, можемо підсумувати, що серед політичних факторів виділено те, що видавництво отримує переваги завдяки політиці державної підтримки

україномовного контенту та культурних проєктів, а також завдяки євроінтеграційним процесам, які відкривають доступ до міжнародних програм і грантів. Водночас воєнний стан і нестабільність політичної ситуації суттєво ускладнюють логістику та знижують передбачуваність бізнес-середовища. Загалом політичне середовище створює високі можливості, але водночас і серйозні ризики, які необхідно враховувати у стратегії.

Серед економічних факторів можемо виділити те, що негативно впливають економічна нестабільність, інфляція та зростання цін на папір і друк, що підвищує собівартість продукції. Позитивними є можливості залучення грантів і донорської підтримки, а також розвиток електронної комерції, що дає змогу диверсифікувати доходи. Таким чином, економічні фактори створюють потребу в оптимізації витрат та активнішому використанні онлайн-продажів.

До соціокультурних факторів віднесено те, що попит на україномовний культурний і духовний контент є стабільним, що забезпечує видавництву лояльну аудиторію. Виклики пов'язані зі зміною читацьких звичок молоді, яка дедалі частіше віддає перевагу цифровим форматам і мультимедіа. Перспективним напрямом є вихід на міжнародний ринок для задоволення потреб української діаспори. Отже, соціокультурні фактори створюють широкі можливості для збереження та розширення аудиторії, але вимагають цифрової трансформації.

До технологічних факторів віднесено те, що найбільший потенціал полягає у розвитку електронних книг, аудіокниг, інтеграції з міжнародними платформами (Amazon, Google Books) та активному використанні соціальних мереж. Виклики включають залежність від друкарень та недостатнє впровадження сучасних технологій редагування й маркетингу. Технологічне середовище відкриває ключові можливості для інновацій та модернізації бізнес-моделі видавництва.

PEST-аналіз показав, що видавництво «Нова Зоря» функціонує в умовах суперечливого зовнішнього середовища: з одного боку – воєнні та економічні ризики, зростання вартості ресурсів і зміни в читацьких звичках; з іншого – державна підтримка, культурна місія, стабільна аудиторія та великі можливості цифровізації. Це означає, що стратегія розвитку видавництва повинна будуватися на: цифровій трансформації (електронні та аудіокниги, онлайн-просування); диверсифікації асортименту (культурна, освітня тематика, вихід на міжнародні ринки); оптимізації витрат і використанні грантової підтримки; збереженні традиційної релігійної місії, яка формує ядро лояльної аудиторії.

В умовах динамічних змін у видавничій галузі, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації ринку, ефективне управління видавництвом набуває особливої важливості. Видавництво «Нова Зоря», маючи багаторічний досвід у сфері друкованої продукції, потребує адаптації своїх управлінських процесів до сучасних викликів, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати фінансово-економічні показники та забезпечити стабільний розвиток.

Основними проблемами, що вимагають удосконалення управління, є необхідність розширення каналів збуту, впровадження цифрових технологій, покращення фінансового планування та підвищення ефективності

використання матеріально-технічних ресурсів. Успішне функціонування видавництва залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інноваційні стратегії управління та оптимізувати внутрішні процеси.

Удосконалення діяльності видавництва «Нова Зоря» можливе через такі основні напрями:

1. Оптимізація фінансово-економічної діяльності:
 - впровадження сучасних методів фінансового планування та прогнозування;
 - оптимізація витрат на виробництво та логістику;
 - розширення джерел фінансування через гранти, інвесторів та партнерські програми.
2. Модернізація виробничо-технологічної бази:
 - перехід на енергоефективне обладнання для зниження витрат;
 - впровадження технологій цифрового друку для скорочення собівартості малих тиражів;
 - використання екологічних матеріалів та інноваційних поліграфічних рішень.
3. Розширення асортименту продукції:
 - випуск електронних книг, аудіокниг та інтерактивних видань;
 - розширення тематики друкованої продукції (соціально-культурні, історичні, освітні видання);
 - співпраця з сучасними авторами та науковцями.
4. Поліпшення маркетингової стратегії:
 - активне використання соціальних мереж, таргетованої реклами;
 - запуск власної онлайн-книгарні з функцією передплати;
 - участь у міжнародних книжкових виставках та форумах.
5. Підвищення ефективності управління персоналом:
 - впровадження мотиваційних програм для співробітників;
 - проведення тренінгів та підвищення кваліфікації;
 - оптимізація організаційної структури та цифровізація документообігу.
6. Покращення логістики та дистрибуції:
 - розширення мережі партнерських магазинів та точок продажу;
 - співпраця з національними та міжнародними онлайн-платформами;
 - вдосконалення системи управління запасами для уникнення перевитрат.

7.2. Формування стратегії розвитку та напрями підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства

За підсумками вивчення спеціальної літератури [16-22] та проведеного стратегічного аналізу, нами сформовані компоненти стратегії видавництва «Нова Зоря», які наведено у табл. 7.6.

Таблиця 7.6 – Компоненти стратегії

Компонент	Застосування до «Нова Зоря»
SWOT-аналіз	Сильні сторони: поєднання дизайну, макетування, друку; якість; стислі терміни; морально-етичний контент; приналежність до церковної спільноти; можливість лояльної аудиторії. Слабкі: обмежені ресурси для цифрової трансформації; обмеження бюджету; можлива залежність від церковних замовлень; слабка присутність на міжнародному ринку. Можливості: зростаючий попит на духовну літературу; розвиток електронних форматів; гранти та міжнародні фонди; партнерства. Загрози: конкуренція від великих видавництв і цифрових платформ; економічна нестабільність; зростання витрат на матеріали; зміна читацьких звичок.
Конкурентна перевага	Якість + духовний зміст + комплексність послуг (дизайн, макет, друк, палітурка) + швидкість + індивідуалізація замовлень.
Сегментація і позиціонування	Основні сегменти: парафіяльні громади, духовні освітні інституції, автори духовної літератури, широка читацька аудиторія, що шукає якісні книги з духовним чи культурним змістом. Позиціонування: преміум-рівень духовної літератури з високим стандартом виконання, але з доступними цінами завдяки ефективному управлінню.
План дій	Впровадження або оновлення електронних та аудіо форматів. Розвиток онлайн-магазину / платформи підписки. Маркетингові кампанії у соцмережах, з просуванням контенту (відео, інтерв'ю, читання, презентації книг). Пошук партнерств і участь у міжнародних виставках. Оптимізація виробничого процесу: цифровий макет, контроль якості, зміцнення виробничих потужностей.
KPI (ключові показники ефективності)	Обсяг продажів (друк + цифрові формати). Частка цифрових продуктів. Час від задуму до готової книги (цикл виробництва). Маркетингові показники: охоплення соцмереж, відгуки, трафік на сайт. Прибутковість проектів; чистий прибуток. Залучення міжнародних партнерів / прав.
Моніторинг і коригування	Перегляд цілей раз на рік; аналіз ринку; збір зворотного зв'язку від читачів і замовників; адаптація стратегії залежно від технологічних змін (нові формати, платформи) та змін у попиті.

Джерело: складено авторами.

Для формування конкурентної стратегії доцільно врахувати такі напрями [23-28]: орієнтація на цільову аудиторію, якісна диференціація продукції, розширення асортименту, цифровізація та інновації, партнерство та міжнародне співробітництво, соціальна відповідальність та репутаційний капітал.

Зазначимо, що основними споживачами продукції є віруючі, парафіяльні громади, духовні навчальні заклади, а також широка читацька аудиторія, зацікавлена в якісній літературі морально-етичного змісту. Це створює вузьку, але стабільну нішу, яка потребує системної роботи з формуванням лояльності споживачів.

Конкурентна перевага видавництва полягає у поєднанні духовно-ціннісного змісту з високим рівнем поліграфічного виконання. Використання сучасних технологій друку, унікальний дизайн та акцент на авторитетних авторах сприяють зміцненню позицій на ринку.

Поряд із релігійною літературою, видавництво активно публікує науково-популярні, освітні та дитячі книги, що дозволяє розширити цільовий ринок і зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В умовах глобалізації видавництво повинно посилювати присутність у цифровому середовищі створення електронних книг, мобільних додатків, інтеграція з міжнародними онлайн-платформами продажу. Це не лише сприятиме поширенню продукції, але й забезпечить вихід на нові сегменти ринку.

Для розширення впливу та просування українського духовного слова на міжнародному рівні важливим є налагодження партнерських відносин з іноземними видавництвами, культурними інституціями та церквами.

Видавництво «Нова Зоря» може зміцнити свої позиції, підкреслюючи роль у збереженні духовної спадщини та підтримці національної ідентичності. Це формує додаткову нематеріальну конкурентну перевагу у вигляді довіри та позитивного іміджу.

Таким чином, конкурентна стратегія видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні ціннісної унікальності продукції, цифрових інновацій, диверсифікації асортименту та соціально-культурної місії. Це забезпечить стійке функціонування та розвиток видавництва в умовах глобальної конкуренції.

Ефективне стратегічне управління малим підприємством у видавничій сфері вимагає формування цілісної стратегії розвитку, яка б враховувала особливості внутрішнього потенціалу та динаміку зовнішнього середовища. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, стратегія розвитку видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні традиційних видавничих цінностей із впровадженням інноваційних інструментів та міжнародного досвіду.

Візія видавництва полягає у прагненні стати провідним центром поширення духовної та культурної літератури в Західній Україні та за її межами, який поєднує високу якість видань із доступністю для широкого кола читачів.

Місія полягає у поширенні християнських і загальнолюдських цінностей через друковані та електронні видання, сприянні духовному, культурному та освітньому розвитку суспільства.

Цінності видавництва визначаються орієнтацією на якість, інновації, духовність, прозорість та соціальну відповідальність.

Основними стратегічними цілями розвитку видавництва «Нова Зоря» є:

- зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років, підвищення рентабельності за рахунок оптимізації витрат;

- скорочення циклу підготовки книги до друку на 20–25% за допомогою цифрових інструментів; впровадження систем автоматизації управління виробництвом;

- розширення частки електронних та аудіо форматів у структурі продажів до 20–30%; вихід на міжнародний ринок через співпрацю з іноземними видавництвами; підвищення впізнаваності бренду через комунікаційні кампанії та участь у міжнародних ярмарках.

Ключові напрями стратегії:

1. Розширення асортименту за рахунок дитячих, освітніх, науково-популярних та перекладних видань.

2. Створення електронних і аудіокниг, розвиток онлайн-магазину, використання мобільних додатків та інтеграція з міжнародними платформами.

3. Активізація присутності у соціальних мережах, формування позитивного іміджу через PR-кампанії, участь у книжкових виставках і форумах.

4. Налагодження контактів із зарубіжними видавництвами, культурними інституціями та церквами для просування української духовної літератури.

5. Реалізація проєктів, спрямованих на збереження духовної спадщини, розвиток освіти та підтримку місцевих громад.

Операційні цілі видавництва «Нова Зоря»:

1. Стратегічна ціль «Зростання обсягів реалізації друкованої та електронної продукції на 30–50% протягом трьох років» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

1.1. Розширити асортимент на 20% (нові дитячі, освітні, перекладні видання).

1.2. Впровадити продаж електронних і аудіо книг до кінця першого року.

1.3. Залучити мінімум 3 нових великих замовників (парафії, освітні заклади, партнери).

Оцінка заходів здійснюватиметься через:

- KPI – кількість нових назв видань на рік; частка електронних книг у загальному обороті; кількість оптових клієнтів;

- очікуваний ефект – диверсифікація доходів, зростання фінансової стійкості;

- ризики – низький попит на електронні формати серед традиційної аудиторії; обмежений рекламний бюджет.

2. Стратегічна ціль «Скорочення циклу підготовки книги до друку на 20-25% за допомогою цифрових інструментів» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- оптимізувати процес верстки та макетування (впровадження сучасних програмних рішень);

- розробити стандартизовані шаблони для 5 основних типів видань;

- організувати навчання персоналу щодо цифрових технологій видавництва.

Оцінка заходів:

- KPI – середній термін підготовки книги; кількість використаних шаблонів; рівень задоволеності авторів якістю і швидкістю обслуговування;

- очікуваний ефект – підвищення продуктивності, скорочення витрат часу та коштів, поліпшення якості;

- ризики – опір персоналу до нововведень; потреба у додатковому фінансуванні для навчання і закупівлі ПЗ.

3. Стратегічна ціль «Розширення частки цифрових продуктів до 20-30% і вихід на міжнародний ринок протягом 2-3 років» передбачає реалізацію наступних операційних цілей:

- запустити онлайн-магазин видавництва та інтегрувати його з популярними міжнародними платформами (Amazon Kindle, Google Books);
- розпочати переклад мінімум 2 книг на англійську та польську мови протягом першого року;
- забезпечити активну комунікацію в соціальних мережах (регулярність постів – 3-4 на тиждень).

Оцінка заходів:

- KPI – кількість електронних продажів; кількість перекладених видань; охоплення у соцмережах;
- очікуваний ефект – міжнародне позиціонування, залучення нових ринків, збільшення брендової впізнаваності;
- ризики – висока конкуренція на міжнародних ринках; мовний бар'єр; недостатні маркетингові бюджети.

Узагальнена оцінка плану заходів наведено у таблиці 7.7.

Таблиця 7.7 – Узагальнена оцінка плану заходів

Стратегічна ціль	Операційні цілі	KPI	Очікуваний ефект	Ризики
Зростання продажів на 30–50%	Розширення асортименту, електронні формати, нові партнери	Кількість назв, частка е-книг, кількість оптових клієнтів	Диверсифікація доходів, зростання фінстійкості	Попит, реклама
Скорочення циклу підготовки на 20–25%	Оптимізація макетування, стандартизація, навчання	Час підготовки, кількість шаблонів, задоволеність авторів	Економія часу, підвищення якості	Опір, фінансування
20–30% цифрових продуктів, міжнародний ринок	Онлайн-магазин, переклади, соцмережі	Е-продажі, кількість перекладів, охоплення	Вихід на міжнародний ринок, нові аудиторії	Конкуренція, бюджети

Джерело: розроблено авторами.

Варто також сформулювати етапи реалізації стратегії:

- короткостроковий (1 рік) – запуск електронних видань, модернізація сайту, розширення присутності у соцмережах, оптимізація внутрішніх виробничих процесів;
- середньостроковий (2–3 роки) – вихід на міжнародний ринок через переклади, збільшення частки електронних і аудіо форматів, участь у міжнародних книжкових виставках;
- довгостроковий (4–5 років) – створення власної екосистеми

видавничої продукції (друк + цифрові формати + освітні ресурси), зміцнення позицій на міжнародному ринку духовної літератури.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності видавництва «Нова Зоря», розширенню ринків збуту, збільшенню прибутковості та зміцненню його репутаційного капіталу. Поєднання духовно-культурної місії з інноваційним підходом до видавничої діяльності забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

Сучасний розвиток видавничої сфери визначається глобальними цифровими трансформаціями, що суттєво впливають на організаційні моделі, методи управління та формати взаємодії з читачами. Для видавництва «Нова Зоря» впровадження інноваційних технологій і цифрових інструментів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та збереження лояльності аудиторії.

По-перше, стратегічне управління видавництвом має ґрунтуватися на використанні цифрових платформ поширення контенту. Створення електронних та аудіокниг, співпраця з міжнародними онлайн-маркетплейсами (Amazon, Google Books, Kobo) та розвиток власного електронного каталогу сприятимуть розширенню цільової аудиторії, зокрема серед української діаспори.

По-друге, впровадження CRM-систем та аналітичних інструментів забезпечить можливість відстеження потреб читачів, аналізу продажів і прогнозування попиту. Це дозволить вибудовувати ефективні маркетингові кампанії, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості.

По-третє, активна присутність у соціальних мережах та digital-маркетинг стають обов'язковим елементом стратегії. Використання таргетованої реклами, контент-маркетингу, відеоформатів і колаборацій з лідерами думок допоможе формувати позитивний імідж видавництва, залучати молодіжну аудиторію та підтримувати сталі комунікації з читачами.

Крім того, стратегічний розвиток потребує застосування хмарних сервісів та інструментів дистанційної співпраці для організації внутрішньої роботи редакційних колективів. Це підвищить ефективність управління проектами, оптимізує витрати та забезпечить гнучкість у роботі.

У довгостроковій перспективі важливим напрямом є інтеграція елементів штучного інтелекту та автоматизації – від автоматизованого редагування текстів до використання чат-ботів для консультацій читачів. Це сприятиме підвищенню ефективності процесів і покращенню сервісу.

Таким чином, цифровізація стратегічного управління для видавництва «Нова Зоря» повинна стати засобом адаптації до сучасних умов, основою для формування інноваційної моделі розвитку, що поєднує традиційну культурну місію з новітніми технологічними можливостями.

Покроковий план впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів у стратегічне управління видавництвом «Нова Зоря» передбачає:

Етап 1. Підготовчий (0–6 місяців):

- аналіз цифрових можливостей (аудит наявних ресурсів, визначення потреб читачів і партнерів);

- розробка цифрової стратегії (формування бачення переходу до цифрового середовища, визначення пріоритетних напрямів (електронні книги, соціальні мережі, маркетплейси));

- формування команди (призначення відповідальних осіб за цифровізацію, залучення консультантів чи ІТ-фахівців).

Очікуваний результат: готова дорожня карта цифрової трансформації.

Етап 2. Запровадження цифрових інструментів (6–18 місяців):

- створення електронного каталогу та запуск продажу електронних і аудіокниг;

- інтеграція CRM-системи для роботи з клієнтами та аналітики продажів;

- посилення онлайн-присутності (створення сучасного сайту з функціоналом інтернет-магазину, активізація акаунтів у Facebook, Instagram, TikTok);

- пілотні проекти з таргетованою рекламою та контент-маркетингом;

Очікуваний результат: зростання цифрової присутності та формування нових каналів доходу.

Етап 3. Оптимізація та масштабування (18–36 місяців):

- співпраця з міжнародними маркетплейсами (Amazon, Kobo, Yakaboo);

- розширення асортименту за рахунок культурної, освітньої та дитячої літератури;

- використання big data та аналітики для прогнозування попиту й формування видавничого плану;

- автоматизація процесів (використання онлайн-систем редагування, управління проектами (Trello, Asana));

Очікуваний результат: стабільна робота в цифровому середовищі, розширення ринку збуту.

Етап 4. Інноваційний розвиток (3–5 років):

- використання штучного інтелекту для редагування, підготовки анотацій, автоматизованого перекладу;

- запровадження чат-ботів для консультацій клієнтів і супроводу замовлень;

- мультимедійні формати: подкасти, відеоконтент, інтерактивні книги;

- пошук інвестицій і грантів для підтримки цифрових проєктів.

Очікуваний результат: позиціонування «Нової Зорі» як інноваційного видавництва, що поєднує традиційну релігійну й культурну місію з сучасними технологіями.

Варто відмітити, що удосконалення діяльності видавництва «Нова Зоря» дозволить підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий фінансовий розвиток та адаптуватися до сучасних вимог книжкового ринку.

Удосконалення управління видавництвом «Нова Зоря» є необхідною умовою для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному видавничому середовищі. Аналіз діяльності підприємства вказує на позитивні тенденції у фінансово-економічних показниках, проте водночас виявлено низку аспектів, що потребують покращення.

Зокрема, для ефективного функціонування видавництва важливо оптимізувати виробничо-технологічні процеси, впроваджуючи сучасні методи

друку та розширюючи асортимент продукції, зокрема електронні та аудіокнижки. Фінансове управління потребує модернізації через вдосконалення планування витрат та пошук нових джерел фінансування, таких як гранти та стратегічні партнерства.

Важливим напрямком є цифрова трансформація маркетингової стратегії, що передбачає активніше використання соціальних мереж, онлайн-продажів та участь у міжнародних видавничих заходах. Також необхідно посилити управління персоналом, забезпечуючи навчання, мотиваційні програми та ефективну комунікацію всередині колективу.

Реалізація цих заходів дозволить видавництву «Нова Зоря» адаптуватися до сучасних ринкових умов, зміцнити свої позиції в книжковій галузі та забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження, доведено, що ефективне стратегічне управління малим підприємством у видавничій сфері вимагає формування цілісної стратегії розвитку, яка б враховувала особливості внутрішнього потенціалу та динаміку зовнішнього середовища. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, стратегія розвитку видавництва «Нова Зоря» повинна базуватися на поєднанні традиційних видавничих цінностей із впровадженням інноваційних інструментів та міжнародного досвіду.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності видавництва «Нова Зоря», розширенню ринків збуту, збільшенню прибутковості та зміцненню його репутаційного капіталу. Поєднання духовно-культурної місії з інноваційним підходом до видавничої діяльності забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

Встановлено, що удосконалення управління видавництвом «Нова Зоря» є необхідною умовою для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасному видавничому середовищі. Важливим напрямком є цифрова трансформація маркетингової стратегії, що передбачає активніше використання соціальних мереж, онлайн-продажів та участь у міжнародних видавничих заходах. Також необхідно посилити управління персоналом, забезпечуючи навчання, мотиваційні програми та ефективну комунікацію всередині колективу.

Список використаних джерел

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10 (1). С. 10-17.
2. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
3. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (2). С. 41-45.

5. Бєлова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 86-93.
6. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 40-44.
7. Брітченко І. Г., Гаврилко П. П., Завадяк Р. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоприможності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2012. Вип. 35. № 1. С. 27-31.
8. Буднікевич І. М., Тафій Н. Г. Використання технології PEST-аналізу при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків (на прикладі ринку юридичних послуг). Сталій розвиток економіки. 2013. № 5. С. 225-235.
9. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1(24). С. 78-81.
10. Deepak Tomar. Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments. International Journal of Information Science. 2020. № 10 (2). pp. 45-49.
11. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.
12. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Clarity-Project*. URL : <https://clarity-project.info/edr/13641226>.
13. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Youcontrol*. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13641226/.
14. Видавництво «Нова Зоря». Сайт *Опендатабот*. URL : <https://opendatabot.ua/c/13641226>.
15. Видавництво «Нова Зоря». Сайт. URL <https://novazoria.com.ua/>.
16. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32-41.
17. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.
18. Горященко Ю.Г., Байов Б.С. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій. Економічний Вісник Національного гірничого університету. 2017. №1(57). С. 132-139.
19. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
20. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. Науковий журнал «Інтелект XXI». 2018. № 3. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protse.pdf>.
21. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

22. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
23. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.
24. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. Вип. 36. С. 90-96.
25. Шарко В. В., Лоянич Г. С., Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6 (1). С. 222-226.
26. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114-118.
27. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.
28. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

Електронне наукове видання

ЯКУБІВ В. М.
ГРИГОРУК І. І.
П'ЯТНИЧУК І. Д.
ТУРОВСЬКА Л. В.
ТОМАШЕВСЬКА А. В.
ДОВІРАК Д. Т.
КАРТЕР Фінбар
КАФКА С. М.
КОНДРАЦЬКИЙ Ю. М.
КУЧЕРУК О. В.
МАЛИШІВСЬКИЙ Т. В.
МАМЧУР Р. Я.
ПІДГІРНЯК М. І.
ПОДОЛЯН М. І.
РУЩАК С. Р.
СУДАК М. Т.
ТОПОЛЬНИЦЬКА Т. Б.
ФУЧЕНКО М. В.

**ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Колективна монографія

За науковою редакцією професора Кафки С. М.

Головний редактор *Головчак В. М.*
Комп'ютерний набір та верстка *Кафка С. М.*
Коректор *Кафка С. М.*

Підп. до друку 20.04.2026 р. Формат 70×100/16.
Ум. друк. арк. 9,2. Тираж 100 пр.

Видавець

Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника
76018, м. Івано-Франківськ, вул. С. Бандери, 1,
тел. 75-13-08, e-mail: plai.cit@cnu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8438 від 02.09.2025

ISBN 978-966-640-625-8