

У монографії представлено сучасні наукові підходи та практичні рішення, спрямовані на вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах динамічних трансформацій економічного та організаційного середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8817-06-0



9 786178 817060 >

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

Монографія

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ**

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2025

УДК: 005.742:005.21

Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2025. – 223 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 8 листопада 2025 р.)

Рецензенти:

О. Г. Мельник – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

Г.М. Тарасюк – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

Ю. О. Ольвінська – кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедрою статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету

Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення / За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш; Одеський національний економічний університет – Харків : ФОП Супрун Т.О., 2025. – 224 с.

ISBN 978-617-8817-06-0

У монографії представлено сучасні наукові підходи та практичні рішення, спрямовані на вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах динамічних трансформацій економічного та організаційного середовища.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2025

Передмова

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня розвитку менеджменту, здатності організацій своєчасно реагувати на виклики ринку та впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Представлена колективна монографія є ґрунтовним науковим дослідженням, що системно розкриває теоретичні та прикладні аспекти розвитку сучасних технологій управління в умовах трансформаційного середовища.

Особливістю роботи є всебічний аналіз стратегічних напрямів розвитку підприємств, зокрема запровадження сервісно-орієнтованих бізнес-моделей, інтеграції діджитал-технологій у систему управління, застосування моделей і механізмів менеджменту трансферу технологій. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сучасні інструменти стратегічного розвитку, здатні забезпечити підприємствам високий рівень адаптивності.

Позитивним аспектом роботи є акцент на проблемах управління персоналом в умовах організаційних змін. Автори глибоко досліджують питання мотивації та лояльності працівників, визначають роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в підвищенні ефективності бізнес-процесів, а також наголошують на значенні лідерства в управлінні ризиками, зокрема в період воєнних викликів. Отримані результати підкреслюють зростаючу роль людського капіталу як ключового ресурсу формування конкурентоспроможності підприємства.

Важливою перевагою монографії є те, що, авторами зосереджено увагу на сучасних інноваційних рішеннях щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємств. Розглянуто інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства, процесні підходи до забезпечення якості послуг та концепції побудови конкурентних стратегій, а також механізми управління клієнтською лояльністю.

Монографія є комплексним науковим дослідженням, що розкриває актуальні теоретичні підходи та прикладні аспекти розвитку сучасних управлінських технологій, спрямованих на вирішення ключових проблем менеджменту в умовах динамічних трансформацій бізнес-середовища.

***д.е.н., професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабай***

Авторами складових частин є:

- 1.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;
- 1.2 – докт. екон. наук, доцентка Каламан О. Б., канд. техн. наук,
доцент Харенко Д. О.;
- 1.3 – докт. екон. наук, професор Дзюблюк О. В.;
- 1.4 – ст. викладач Єсіна О. Г.;

- 2.1 – докт. екон. наук, професор Коваленко В. В.;
- 2.2 – канд. екон. наук, доцент Держак Н. О., канд. екон. наук, доцент
Микитенко Т. В.;
- 2.3 – канд. психол. наук, ст.викладач Осичка О.В., викладач Ясинська С.Ю.;
- 2.4 – PhD in Economics, Associate Professor Volchek R. M., PhD in Economics,
Associate Professor Moskaliuk H. O.;

- 3.1 – PhD in Economics, Associate Professor Volchek R. M., PhD in Economics,
Associate Professor Moskaliuk H. O.;
- 3.2 – канд. екон. наук, доцент Піскун А. В.;
- 3.3 – докт. екон. наук, доцентка Каламан О. Б., канд. техн. наук,
доцент Харенко Д. О.;
- 3.4 – викладач Горбатюк В.В.;
- 3.5 – канд. екон. наук, доцент Бровкіна Ю.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ	6
1.1. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як основа стратегічного управління підприємством сфери обслуговування в умовах змін бізнес-ландшафту	6
1.2. Інноваційно орієнтоване управління підприємством на засадах діджитал-технологій	19
1.3. Менеджмент інноваційної діяльності як ключова складова організації роботи сучасного банку	51
1.4. Менеджмент трансферу технологій: моделі та механізми	67
Література до розділу 1	84
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	104
2.1. Динаміка мотивації персоналу в економічних організаціях: особливості банківської сфери	104
2.2. Механізми зміцнення лояльності працівників митних органів	115
2.3. Використання цифрових інструментів тайм-менеджменту як фактор підвищення ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств	126
2.4. Leadership as a Factor in Effective Risk Management in Wartime	136
Література до розділу 2	145
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ	152
3.1. Managing the Competitiveness of an Ethnic Cuisine Restaurant Through Controlling Measures	152
3.2. Методи прийняття управлінських рішень для підприємств малого бізнесу	162
3.3. Менеджмент якості послуг у ресторанному господарстві на основі процесного проектування та стандартизації сервісних операцій	174
3.4. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах сучасних концепцій менеджменту	192
3.5. Управління лояльністю клієнтів до бренду у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	205
Література до розділу 3	215

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Кузнецова І.О.

Доктор економічних наук, професор

1.1. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як основа стратегічного управління підприємством сфери обслуговування в умовах змін бізнес-ландшафту

Бізнес-середовище вітчизняних господарюючих суб'єктів переживає період глибинних трансформацій, детермінованих спочатку пандемічними викликами COVID-19, а нині – повномасштабною воєнною агресією росії проти України. У цих турбулентних умовах особливої актуальності набуває проблематика забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємств сервісного сектору, які відіграють ключову роль як у формуванні дохідної частини державного бюджету, так і в підтриманні зайнятості населення.

Варто зазначити, що в довоєнний періоди саме ресторанний бізнес у структурі сфери послуг демонстрував найвищу інвестиційну привабливість для підприємницьких ініціатив і характеризувався найбільш динамічними темпами галузевого зростання. Підприємства сфери обслуговування, і в першу чергу, підприємства громадського харчування одні з найперших стали працювати в перші місяці воєнної агресії РФ. Радикальна зміна зовнішніх умов господарювання, спричинена змінами бізнес-ландшафту об'єктивно зумовлює необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів.

За цих обставин першочергового значення набуває впровадження адаптивних стратегій, заснованих на сучасних бізнес-моделях, здатних забезпечити життєздатність підприємств у нестабільному конкурентному середовищі. Трансформація парадигми стратегічного менеджменту стає не просто конкурентною перевагою, а критичною умовою виживання та збереження операційної спроможності підприємств.

Побудова оптимальної бізнес-моделі підприємства виступає ключовою метою процесу формування та реалізації його загальної стратегії розвитку. Бізнес-модель є практичним відображенням стратегічного бачення компанії, слугує інструментом перетворення стратегічних орієнтирів у конкретні економічні результати та забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами і ринковими можливостями.

Зміст бізнес-моделі безпосередньо впливає із загальної стратегії підприємства, адже саме стратегія визначає логіку конкурентної поведінки, способи створення споживчої цінності, напрями розвитку та форми організації

бізнес-процесів. У свою чергу, бізнес-модель конкретизує, яким чином компанія перетворює обрану стратегію на прибуток, враховуючи співвідношення між доходами, витратами та очікуваними результатами діяльності.

Тобто стратегія формує концептуальні рамки функціонування підприємства, тоді як бізнес-модель забезпечує її економічну доцільність і життєздатність у довгостроковій перспективі.

Концепція бізнес-моделі є одним із найбільш дискусійних понять у сучасній науці про управління. Термін «бізнес-модель» є не новим в науковій літературі, проте не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття.

Дослідники характеризують бізнес-модель як набір взаємопов'язаних діяльностей, орієнтованих на створення цінності для задоволення потреб споживачів [1]. Вона визначає спосіб створення компанією цінності для клієнтів, відповідаючи на ключові питання [1]:

- хто є клієнтом,
- як компанія заробляє гроші,
- як компанія створює цінність.

В [2, с.91] бізнес-модель визначається як набір бізнес-процесів, спрямованих на отримання доходу на ринку.

В [3, с.493] бізнес-модель підприємства розглядається як відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним.

А. Сливоцький розглядає бізнес-модель компанії як цілісну систему рішень і дій, що визначають логіку функціонування підприємства на ринку [4]. На його думку, бізнес-модель охоплює спосіб, у який компанія ідентифікує та обирає свого споживача, формулює унікальну пропозицію цінності, розподіляє наявні ресурси між ключовими напрямками діяльності, а також вирішує, які завдання доцільно виконувати власними силами, а які делегувати партнерам. Крім того, важливими складовими бізнес-моделі є механізми виходу на ринок, побудова системи взаємовідносин зі споживачами та формування економічної вигоди для підприємства через створення цінності для клієнта. Отже, незалежно від того, чи компанія пропонує продукти, послуги або інноваційні технології, її конкурентні переваги базується на інтегрованій системі управлінських рішень і взаємодій, які в сукупності формують її бізнес-модель. Сливоцький А. розглядає бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу та визначає п'ять базових елементів [4]:

- відбір споживачів,
- унікальна пропозиція цінності,
- модель прибутку,
- масштаб діяльності,
- стратегічний контроль.

Водночас А. Остервальдер визначає бізнес-модель як раціональне пояснення того, яким чином організація створює, постачає та отримує цінність на ринку [5]. У цьому контексті бізнес-модель виступає своєрідною логіко-структурною конструкцією, що відображає процес перетворення ресурсів та компетенцій у цінність для клієнта. Вона окреслює, яку саме цінність компанія пропонує різним сегментам споживачів, через які канали забезпечується її доставлення, якими є основні партнери, ресурси та види діяльності, необхідні для реалізації цієї пропозиції. Крім того, модель описує фінансові аспекти функціонування підприємства, зокрема механізми формування доходів і структуру витрат, що забезпечують досягнення прибутковості бізнесу.

Тобто А. Остервальдер дотримується переконання, що бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток [5]. Вона надає уявлення про те, як організація заробляє гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, а також надає перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності.

А. О. Ілляшенко [6] розглядає бізнес-модель як цілісну систему(стратегії, організаційної структури, процесів і технологій), де зміна одного елемента впливає на всі інші та формує механізм створення економічної цінності для всіх зацікавлених сторін.

В [7] центральним елементом вважається процес створення цінності для споживача та інших стейкхолдерів. Акцент робиться на архітектурі ціннісних пропозицій.

У [8] бізнес-модель розглядається як інтегральна концепція господарювання, що описує взаємодію ключових ресурсів, партнерів, каналів збуту та клієнтських сегментів для забезпечення стійкої конкурентної переваги в динамічному середовищі.

Отже, науковий дискурс щодо бізнес-моделі характеризується різноманітністю підходів та визначається як багатоаспектна концепція, що описує логіку функціонування компанії. Спільною рисою більшості визначень є акцент на створенні цінності для споживача та отриманні прибутку як ключових елементах бізнес-моделі.

Ми вважаємо, що бізнес-модель є важливим елементом стратегії підприємства. Її треба розглядати ширше, ніж просто опис отримання прибутку, акцентуючи увагу на стратегічній архітектурі створення та доставки цінності.

Доречно в бізнес-моделі виокремити три ключові елементи:

- створення цінності,
- архітектурі процесів,
- стійкі конкурентні переваги.

Тобто доречно розглядати бізнес-модель як сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії.

У науковій літературі одним із фундаментальних підходів до визначення структури бізнес-моделі підприємства є концепція «ланцюжка цінності», запропонована М. Портером. Відповідно до цього підходу, бізнес-модель компанії розглядається як сукупність взаємопов'язаних технологічних та економічних видів діяльності, тобто бізнес-процесів, що забезпечують реалізацію комерційної стратегії підприємства. Учений називає ці процеси цінними видами діяльності, оскільки саме вони створюють додану вартість для споживача та формують основу конкурентоспроможності компанії [9].

Згідно з логікою М. Портера, цінність компанії визначається готовністю споживача придбати продукцію або послуги компанії. Отже, завдання бізнес-моделі полягає у побудові такої системи взаємопов'язаних дій і рішень, яка забезпечує створення цінності, що перевищує сукупні витрати на здійснення всіх ключових бізнес-процесів. Лише за цієї умови діяльність підприємства може бути економічно ефективною та прибутковою.

Для досягнення сталих конкурентних переваг компанія має прагнути оптимізувати виконання своїх цінних видів діяльності у двох напрямках [9]:

- зниження витрат – шляхом удосконалення технологій, підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат і запровадження інноваційних підходів до управління ресурсами,
- диференціація – через створення унікальної цінності для споживача, що може бути виражена у вищій якості продукції, розширеному сервісному обслуговуванні, інноваційному дизайні чи іміджевих перевагах бренду.

У результаті реалізації цих стратегічних орієнтирів підприємство формує бізнес-модель, яка не лише забезпечує прибутковість, а й створює умови для тривалого зміцнення ринкових позицій. Таким чином, концепція ланцюжка цінності М. Портера виступає методологічним підґрунтям для розуміння бізнес-

моделі як інтегрованої системи, що поєднує створення, розвиток і монетизацію цінності у процесі підприємницької діяльності.

До початку пандемії COVID-19 та повномасштабної війни ринок ресторанних послуг і громадського харчування в Україні належав до числа найбільш динамічних і швидкозростаючих секторів національної економіки. Його активний розвиток розпочався на початку 1990-х років, після здобуття Україною незалежності, коли відбулося поступове формування нових форм підприємницької діяльності та ринкових відносин. Цей сектор економіки відзначається високою чутливістю до загальноекономічної ситуації в країні, оскільки рівень попиту безпосередньо залежить від купівельної спроможності населення. Саме тому періоди економічних криз неминуче відображалися на темпах його розвитку.

Зокрема, у 2014–2015 роках, унаслідок фінансово-економічної нестабільності, зниження доходів населення та девальвації національної валюти, спостерігалось суттєве скорочення обсягів діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Проте вже з 2016 року галузь продемонструвала ознаки відновлення, а подальше зростання підтвердило її адаптивність та інноваційний потенціал. У 2019 році експерти оцінювали обсяг українського ринку ресторанних послуг більш ніж у 30 млрд грн, прогнозуючи позитивну динаміку розвитку та подальше розширення мережі закладів громадського харчування.

Однак у 2020 році пандемія COVID-19 спричинила різке зниження показників галузі. Введення карантинних обмежень, «зонування» території країни, тимчасове припинення роботи закладів громадського харчування призвели до скорочення обсягів наданих послуг майже удвічі (рис. 1). Динаміка обсягів реалізації послуг ресторанного бізнесу тісно корелює з кількістю активних підприємств на ринку, яка також змінюється пропорційно економічним коливанням і рівню платоспроможності споживачів.

Після кризового періоду 2014–2015 років кількість закладів поступово збільшувалася, досягнувши пікових значень у 2020 році. Проте наслідки пандемії стали відчутними: після пом'якшення карантинних обмежень близько 15% ресторанів так і не відновили свою діяльність. Уже у 2021 році спостерігалось поступове поживавлення ринку, що свідчило про гнучкість і здатність підприємців швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Починаючи з 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, ринок ресторанних послуг знову опинився у надзвичайно складних умовах. Бойові дії, окупація окремих територій, руйнування інфраструктури, міграція населення та різке падіння платоспроможного попиту призвели до масштабних втрат у галузі. Значна кількість закладів була змушена припинити діяльність, особливо у прифронтових регіонах, тоді як частина

бізнесу здійснила релокацію до більш безпечних областей - насамперед у центральну та західну частини України.

Варто підкреслити, що підприємства громадського харчування, розташовані на неокупованих територіях, стали одними з перших, хто відновив свою діяльність після зняття обмежень, демонструючи високий рівень адаптивності та стійкості до кризових викликів.

У нових умовах ключовим завданням для підприємств громадського харчування стало пристосування бізнес-моделей до реалій воєнного часу. Ресторани, кафе та кав'ярні були змушені шукати нові формати взаємодії зі споживачами, оптимізувати витрати, переглядати постачальницькі ланцюги та ціноутворення. Відзначається активне зростання частки онлайн-продажів і доставки їжі, що стало не лише вимушеним антикризовим кроком, а й важливою складовою трансформації галузі. Зокрема, платформи Glovo, Raketa, Bolt Food та локальні сервіси доставки посилили свої позиції, інтегрувавши ресторанный бізнес у цифрове середовище.

Одночасно з цим спостерігається тенденція до розвитку соціально орієнтованих моделей ведення бізнесу, коли частина закладів спрямовує частину прибутку на підтримку Збройних Сил України, волонтерські ініціативи або забезпечення харчуванням переселенців. Такий формат діяльності не лише сприяє підвищенню лояльності клієнтів, але й формує новий тип підприємницької культури, заснований на принципах відповідальності та солідарності.

Станом на 2023–2024 роки галузь демонструє поступове відновлення у великих містах, зокрема у Києві, Львові, Дніпрі та Вінниці. Ресторани все частіше роблять ставку на українську кухню, локальні продукти та концепції «farm-to-table», що відповідає сучасним споживчим трендам і сприяє підтримці національних виробників. Водночас активно розвиваються малі формати: фудтраки, кав'ярні, street food-проекти, які потребують менших початкових інвестицій та забезпечують більшу мобільність бізнесу.

Попри складні зовнішні умови, український ринок ресторанних послуг демонструє ознаки стійкої адаптації, підтверджуючи високий рівень підприємницької гнучкості та креативності. Зростає роль цифровізації, клієнтоорієнтованих сервісів і партнерських мереж, що забезпечує підґрунтя для формування нової бізнес-моделі галузі: більш гнучкої, інноваційної та соціально відповідальної.

Бізнес відновлюється, про що свідчать такі дані з його розвитку. У 2023 році чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні склав приблизно 31,6 млрд. грн., що означає приріст на приблизно 120 % порівняно з 2022 роком. У першій половині 2025 року, дохід сектору виріс на 5 % порівняно з першою половиною

2024 року. При цьому кількість відвідувань закладів зменшилась приблизно на 9 %. Середній чек виріс приблизно на 17 %. Найвищі темпи зростання доходів у першій половині 2025 року були зафіксовані у регіоні Львів. Він збільшився майже на 7 %.

Отже, після початкового падіння ринку внаслідок війн спостерігається відновлення та переформатування ринку: збільшення доходів, проте часто за рахунок підвищення чеків, а не збільшення трафіку. Відновлення має регіональну нерівномірність.

Ресторанний бізнес характеризується тим, що на цей ринок кожного року приходять багато нових підприємців. Водночас він є найбільшим за кількістю невдалих спроб у перші кілька місяців роботи новачка, в першу чергу, через недооцінку вхідних бар'єрів та високу інтенсивність конкуренції.

Нами систематизовано низку факторів, які визначають привабливість ресторанного бізнесу для підприємців. Вони представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори привабливості ресторанного бізнесу
(Джерело: сформовано автором)

Фактори	Характеристика фактора
1. фінансова привабливість	середня рентабельність ресторанного бізнесу коливається в межах 20%. До того ж бізнес має щоденну грошову виручку.
2. популярність	масмедіа створили певну моду на ресторанний бізнес. У суспільстві створено привабливий для новачка образ ресторатора.
3. гнучкість необхідних інвестиційних вкладень в бізнес	надзвичайно широкий діапазон інвестицій у відкриття ресторанного бізнесу. За оцінками фахівців він коливається від \$ 30 тис. і може бути вищим за \$ 1 млн.
4. можливість мережевого розвитку	у довоєнний період з'явилася тенденція серед рестораторів, які зайняли стійку конкурентну позицію і закріпилися на ринку, розширювати власний бізнес як мережу та охоплювати нові регіони
5. привабливість для іноземних інвесторів	у довоєнний період з'явилася тенденція збільшення іноземних інвестицій в ресторани за рахунок успішних в своїх країнах рестораторів та впровадження ними власних готових рішень щодо інтер'єру, меню і технологічних карт
6. розвиток франчайзингу	у довоєнний період франчайзинг та його популяризація стрімко збільшувала кількість бажаючих інвестувати у відкриття власного ресторану під брендом, що вже знають споживачі.
7. розвиток компліменторів	на ринку зросла кількість пропозицій у сумісних видах бізнесу (компліменторах), а саме: поставка та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальна розробка інтер'єру, розробка меню і т.п.
8. невисокі вхідні бар'єри	інвестиційні витрати є привабливими для підприємців.

Треба зазначити, що ресторанний бізнес в цілому не можна віднести до високоприбуткових. Це підтверджує й оцінка операторів ринку, які визначають її у нашій державі в межах 20%.

Ключовою конкурентною перевагою ресторанного бізнесу в умовах пандемії та під час війни стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися.

В цей період значна кількість підприємств до своєї бізнес-моделі стали додавати доставку їжі. Сервіс доставки має відповідати певним вимогам, а саме, бути:

- швидким,
- зручним для замовника,
- послуга повинна бути в полі уваги потенційних клієнтів

Сервіс доставки стає виправданим тільки при підтримці певного рівня середнього чека, інакше більшість замовлень стануть нерентабельними.

Таку бізнес-модель можна побудувати двома способами: або відкрити власний сервіс доставки, або скористатися послугами агрегаторів.

Ми пропонуємо рішення з побудови адаптованої бізнес-моделі приймати за критеріями:

- релевантні витрати;
- рівень ризиків.

Нами виокремлено низку факторів ризиків та їх можливі наслідки, які представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Фактори ризику побудови адаптованої бізнес-моделі з використанням доставки (Джерело: сформовано автором)

<i>Фактори ризику</i>	<i>Наслідки ризику</i>
<i>використання послуг агрегаторів</i>	
1. комісія сервісу	може знизити попит
2. обмежене меню	може знизити попит
3. непостійний потік замовлень	може знизити попит
4. поганий зворотній зв'язок із клієнтом	можливість появи незадоволених клієнтів, та відсутність усунення скарг та зниження якості обслуговування
5. відсутність контролю кур'єрів	зниження якості обслуговування та зниження попиту
<i>власного сервісу доставки</i>	
1. налаштування логістики	простої транспорту та кур'єрів
2. вчасність доставки	незадоволеність клієнтів та зниження попиту
3. швидкість і чітка передача замовлення від клієнта на кухню	запізнення виконання замовлення, незадоволеність клієнтів та зниження попиту
4. надієві витрати на рекламу	низький попит на послуги доставки та низька завантаженість сервісу
5. втрата репутації	через більшу низьку якість сервісу доставки ніж у конкурентів

З використанням методичних підходів з оцінювання ризиків [10] ми розраховували їх значущість як суму добутоків:

- вплив ризик-факторів на втрати,
- вірогідності ризик-факторів.

Оцінювання ступеню впливу ризик-факторів проведено шляхом розрахунку середньої величини їх значущості за оцінками експертів. Експерти оцінили в балах вплив ризик-факторів на можливі втрати. Оцінка проводилася за десятибальною шкалою, де:

- 1 бал – характеризує найменший вплив на втрати;
- 10 балів – характеризує найбільший вплив на втрати.

У такий спосіб було отримано значущість ризиків використання послуг агрегаторів та впровадження власного сервісу доставки. Розраховані оцінки представлені в табл.3-4.

Таблиця 3

Значущість ризиків використання послуг агрегаторів

Ризик-фактори	Вплив ризик-факторів на втрати за оцінкою експертів, бал			Середнє значення впливу ризик-факторів, балів	вірогідність ризик-факторів, %	Значущість ризик-факторів
	1й експерт	2й експерт	3й експерт			
1. комісія сервісу	4	3	2,5	3,2	0,4	1,3
2. обмежене меню	3	3,5	4	3,5	0,4	1,4
3. непостійний потік замовлень	2	2,8	3,4	2,7	0,3	0,8
4. поганий зворотній зв'язок із клієнтом	9	9,5	9,3	9,3	0,8	7,4
5. відсутність контролю кур'єрів	10	9,8	9,5	9,8	0,95	9,3
Всього	-	-	-	-	-	20,2

За результатами оцінювання значущість ризиків використання послуг агрегаторів значно більша ніж значущість ризиків впровадження власного сервісу доставки. Значущість ризиків використання послуг агрегаторів експерти оцінили вище в основному через можливість втрат від поганого зворотного зв'язку із клієнтом та відсутність контролю кур'єрів.

Що стосується розвитку власного сервісу доставки, то експерти оцінюють його доволі оптимістично, тому значущість ризику від цього виду діяльності менша.

Для остаточного прийняття рішень доцільно розрахувати показники релевантних витрат.

Робота підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії в першу чергу постраждала через обмеження контактів. Виживання за таких умов потребувало гнучкості щодо задоволення санітарних норм. В ресторанному бізнесі з'явилася низка технологій обслуговування клієнтів, що надала можливість працювати в умовах пандемії, а саме:

- безконтактність розрахунків з використанням QR-коду;
- наявність відкритих майданчиків;
- розвиток служби доставки;
- електронне меню на сайті та в соціальних мережах.

Таблиця 4

Значущість ризиків впровадження власного сервісу доставки

Ризик-фактори	Вплив ризик-факторів на втрати за оцінкою експертів, бал			Середнє значення впливу ризик-факторів, балів	вірогідності ризик-факторів, %	Значущість ризик-факторів
	1й експерт	2й експерт	3й експерт			
1.налаштування логістики	3	3,5	2,3	2,9	0,4	1,2
2. вчасність доставки	3	2,7	2,3	2,7	0,4	1,1
3. швидкість і чітка передача замовлення від клієнта на кухню	2,5	2,7	2,4	2,5	0,2	0,5
4. недовіра витрати на рекламу	4	4,5	4,8	4,4	0,4	1,8
5. втрата репутації	4	5,3	4,9	4,7	0,3	1,4
Всього	-	-	-	-	-	5,94

Перелічені технології залишилися в обігу і є важливими для роботи у воєнному стані.

Ми пропонуємо оцінювати доцільність використання технології в бізнес-моделі ресторану з використанням методу нечіткої логіки. Ми вважаємо за доцільне визначити перелік характеристик для оцінювання виходячи з допущення, що така оцінка є тотожною до визначення конкурентоспроможності інноваційної технології [11].

Конкурентоспроможність інноваційної технології з одного боку визначається конкурентними перевагами ресторану, що є важливим для впровадження технології та просування її на ринку. З іншого вона визначається клієнтами, тобто цінністю для них. Третім важливим фактором для визначення конкурентоспроможності інноваційної технології є можливості ресторану надавати її, тобто можливість її впровадження.

Перелічені три характеристики є ключовими для бізнес-моделі і ми поклали їх в основу математичної моделі.

Конкурентні переваги ресторану ми пропонуємо оцінювати через низку характеристик:

- базові умови якості послуг,
- оригінальність концепції,
- вдале місцезнаходження,
- співвідношення ціна-якість.

Цінність інноваційної технології для споживачів через низку характеристик:

- економія часу,
- дотримання вимог,
- зручність,
- простота,
- додаткові переваги.

Можливості впровадити інноваційну технологію через характеристики:

- можливість швидкого впровадження,
- забезпечення навчання персоналу,
- можливості просування на ринку.

Нами запропоновано логічну модель (граф нечітких відносин) взаємозв'язку характеристик оцінювання доцільності впровадження технології для ресторанного бізнесу (Рис. 1).

На підставі графічної моделі сформовано відповідну математичну модель:

$$K = f_K(A, B, C);$$

$$A = f_A(a_1, a_2, a_3, a_4);$$

$$a_1 = f_{a_1}(a_{1.1}, a_{1.2}, a_{1.3}, a_{1.4}, a_{1.5});$$

$$B = f_B(b_1, b_2, b_3, b_4, b_5);$$

$$C = f_C(c_1, c_2, c_3)$$

де

K – оцінка доцільності впровадження технології,

A – конкурентні переваги ресторану;

B – цінність технології для споживачів;

C – можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

a_i, b_i, c_i – i -та характеристика відповідної складової (A, B, C),

a_{ij} – j -та часткова характеристика i -тої характеристики відповідної складової (A).

В даній математичній моделі як і в інших моделях нечіткої логіки використовують шкалу лінгвістичних термів:

H – низький,

C – середній,

B – високий.

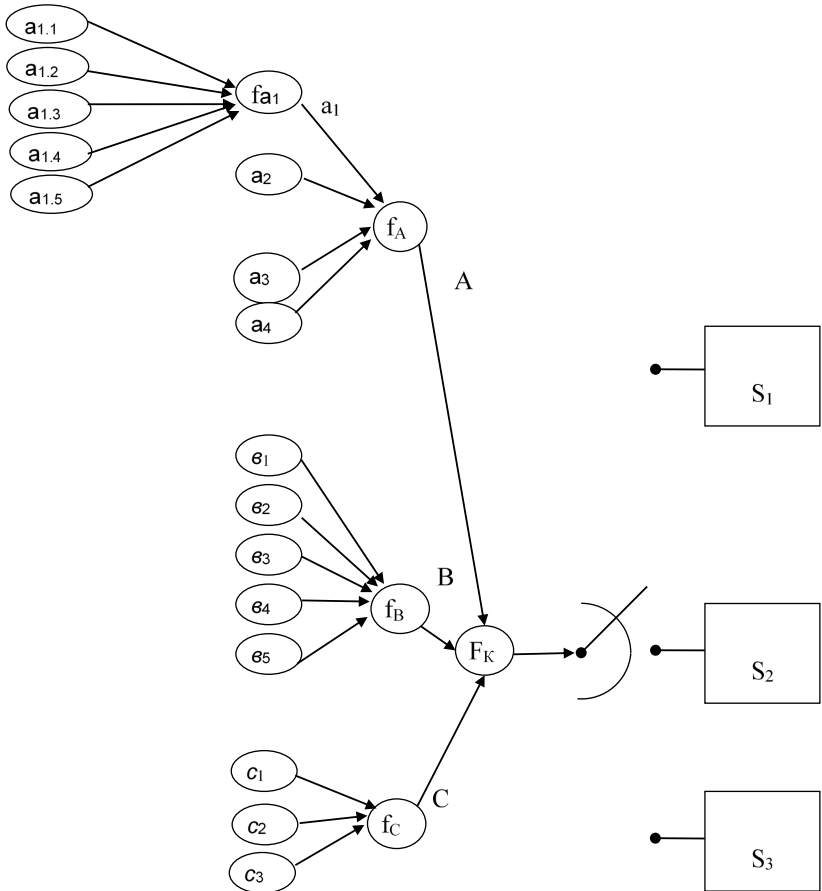


Рис.1. Граф нечітких відносин оцінювання доцільності впровадження технології для ресторанного бізнесу

Таким чином, з використанням апарату нечіткої логіки та на підставі методики [11] запропоновано метод оцінювання доцільності включення інноваційної технології при формуванні адаптованої бізнес-моделі ресторанний бізнес, яка враховує конкурентні переваги ресторану, цінність технології для споживачів та можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

Все вищенаведене надає можливість зробити наступні висновки:

1. Бізнес-модель є важливим елементом стратегії підприємства. Її треба розглядати ширше, ніж просто опис отримання прибутку, акцентуючи увагу на стратегічній архітектурі створення та доставки цінності. Доречно в бізнес-моделі виокремити три ключові елементи:

- створення цінності,
- архітектурі процесів,
- стійкі конкурентні переваги.

Тобто бізнес-модель слід розглядати як сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії.

2. Ринок ресторанних послуг та громадського харчування в довоєнні роки та до пандемії характеризувався динамічним розвитком. Після початкового падіння ринку внаслідок війн спостерігається його відновлення та переформатування: збільшення доходів, проте часто за рахунок підвищення чеків, а не збільшення трафіку. Відновлення має регіональну нерівномірність.

2. Доведено, що ключовою конкурентною перевагою ресторанного бізнесу в умовах пандемії та війни стали гнучкість і здатність швидко адаптуватися.

4. З використанням апарату нечіткої логіки запропоновано метод оцінювання доцільності використання інноваційної технології в бізнес-моделі ресторану, яка враховує його конкурентні переваги, цінність технології для споживачів та можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

Каламан Ольга Борисівна
докторка економічних наук, доцентка
Харенко Дмитро Олександрович
кандидат технічних наук, доцент

1.2. Інноваційно орієнтоване управління підприємством на засадах діджитал-технологій

Інновації, що охоплюють діяльність зі створення цінності для зацікавлених сторін шляхом впровадження нових продуктів, послуг, бізнес-моделей або процедур, є життєво важливими для підприємств, які прагнуть розвивати та підтримувати стійку конкурентну перевагу на дедалі глобальнішому та конкурентнішому ринку [1, 2]. Для сприяння та імплементації інновацій підприємства інвестують значні ресурси у цифрові технології, які, за даними більшості досліджень, охоплюють широкий спектр інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи штучний інтелект, робототехніку, цифрові платформи, хмарні обчислення, 3D-друк, технологію блокчейн, великі дані, Інтернет речей (IoT), віртуальну реальність, доповнену реальність та низку нових кібертехнологій [3-6]. Підприємства постійно адаптують та трансформують свою діяльність зі створення цінності, організаційні структури та бізнес-моделі за допомогою цифрової трансформації [7, 8]. Так, приймаємо визначення цифрової трансформації як «використання нових цифрових технологій, таких як мобільні технології, штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн та технології Інтернету речей, для забезпечення значних покращень бізнесу з метою покращення клієнтського досвіду, оптимізації операцій або створення нових бізнес-моделей» [9].

Широке впровадження цифрових (діджитал) технологій було визнано одним із найважливіших економічних та технологічних досягнень з часів промислової революції [10]. Хоча більшість досліджень вказують на позитивний вплив діджитал технологій на інновації, інші представляють більш нюансовану картину, в якій ці самі технології не завжди призводять до покращення результатів інновацій [11-13]. Тому в цьому контексті доцільно представити збалансований огляд того, як діджитал технології можуть сприяти або гальмувати інновації на різних рівнях у різних сферах. Вважаємо за доцільним дослідити інновації як широкий конструкт, який створюється та розгортається на різних рівнях аналізу системи, включаючи індивідуальний, підприємницький, галузевий, суспільний та національний рівні [5]. Так, розділяємо визначення інновацій Кроссана М. М. та Апайдіна М., що «виробництво або прийняття, засвоєння та експлуатація новинки з доданою

вартістю в економічній та соціальній сферах; оновлення та розширення продуктів, послуг, ринків, галузей та суспільств; розвиток нових методів виробництва; та створення нових можливостей та систем управління» [14, с. 1155]. Таким чином, цифрові інновації можуть бути як процесом, так і результатом [15].

Хоча було опубліковано кілька наративних та структурованих оглядів цифрових технологій та їхнього зв'язку з інноваціями, більшість з них мають вузьке охоплення та використовують редукціоністський підхід, що зосереджується на конкретній діджитал технології або лише на одному рівні аналізу. Наприклад, більшість існуючих оглядів розглядали лише один тип інновацій, такий як Індустрія 4.0 або інноваційний потенціал екологічно чистих продуктів. Аналогічно, інші вчені використовували напівструктуровані огляди для вивчення впливу діджитал технологій на нові бізнес-моделі сервізифікації, впливу діджитал технологій на інновації бізнес-моделей [16] та впливу Індустрії 4.0 на бережливе управління ланцюгом поставок. Інші огляди зосереджувалися на конкретних діджитал технологіях, таких як штучний інтелект для бізнес-процесів підприємства та соціальних інновацій [17], соціальні мережі для клієнтоорієнтованих інновацій [18], інновації, керовані даними [19], та блокчейн для інновацій у бізнес-моделях [20]. Крім того, більшість цих оглядів зосереджувалися на рівні підприємства чи галузі та не пояснюють, як діджитал технології впливають на інновації на індивідуальному, суспільному чи національному рівнях. По-третє, більшість оглядів підкреслювали корисний вплив діджитал технологій на інновації та не згадували про те, як їхнє застосування може призвести до не покращення результатів [21].

Безумовним є той факт, що кожна оглядова стаття покращує розуміння взаємозв'язку між діджитал технологіями та інноваціями. Однак, кожна з них являє собою лише один елемент повної головоломки, що пояснює, як діджитал технології впливають та сприяють інноваціям на кількох рівнях аналізу. Таким чином, потрібен більш глибокий огляд антецедентів, модераторів та результатів у різних сферах та вимірах (Ciari et al., 2021). Починаючи складати різні частини наукового пазлу, головною метою цього оглядового дослідження є пропонування загальної перспективи того, що ми знаємо і не знаємо про діджитал технології та їхній вплив на інновації. Оскільки зв'язок між діджитал технологіями та інноваціями є багатограним та багатовимірним, доцільно провести першу частину дослідження на наступною умовною схемою, яка являє собою багаторівневий мета-фреймворк у вигляді комплексного огляду на наступні дослідницькі питання: які основні напрями наукових досліджень щодо діджитал технологій вже існують та яку роль вони відіграють у створенні або

сприятні інноваціям на багатьох рівнях аналізу? та які основні сфери є перспективним напрямом подальших майбутніх досліджень?

Наведені результати дослідження дозволить зробити три ключові внески в існуючу наукову літературу з питань діджитал технологій. По-перше, використання тематичного моделювання для аналізу взаємозв'язку між діджитал технологіями та інноваціями протягом останніх років. Підхід до тематичного моделювання базується на машинному навчанні, а латентне розподілення Діріхле (LDA) генерує теми та ключові слова на кількох рівнях, підсумовуючи ключові області досліджень. Завдяки цьому аналізу стає можливим з'ясування структури та еволюції взаємозв'язку інновації щодо діджитал технологій з часом з точки зору дослідницьких тем. По-друге, на основі результатів алгоритму тематичного моделювання та обраних для дослідження тем з'являється можливість розробити метафреймворк. Такий метафреймворк синтезує способи, якими різні технології машинного навчання можуть призвести до різноманітних інноваційних результатів, а також те, як вони впливають на інноваційний процес на різних рівнях аналізу. Також досліджується прямий та непрямий вплив діджитал технологій на інновації та фактори, які можуть пом'якшувати зв'язок між діджитал технологіями та інноваціями на різних рівнях аналізу. По-третє, комплексний структурований огляд визначає численні можливості для майбутніх досліджень.

Так, на рівні інноваційного процесу Гефер Н., Вінсент Дж., Паріда В. та Гассманн О. [17] провели огляд з точки зору обробки інформації, щоб окреслити, як штучний інтелект та технології машинного навчання на основі ШІ можуть допомогти людині приймати рішення в низці областей на початку інноваційного процесу. На рівні підприємства розглядалися діалектичні взаємозв'язки між діджитал технологіями, інноваціями та навичками, що дало можливість виявити новий набір стилізованих фактів, які відображають майбутні траєкторії діджитал технологій, їхнє впровадження та вплив на формування навичок для стимулювання інновацій підприємства [22]. Інший огляд, проведений на рівні підприємства, оцінив взаємозв'язок між діджитал технологіями та інноваціями бізнес-моделі й пропонує інтерпретаційну структуру, засновану на чотирьох визначених кластерних темах: архетипи бізнес-моделей, керованих діджитал технологіями, вплив діджитал технологій на імітацію бізнес-моделі, інноваційні процеси бізнес-моделі, керовані діджитал технології та цифрова сервісізація.

Використовуючи перспективу динамічних можливостей, Меншн А. Л., Барлатье П. Дж. та Жоссеранд Е. [18] розглянули літературу про те, як соціальні мережі, як компонент діджитал технологій, використовують динамічні можливості для стимулювання інновацій на мікро-, мезо- та

макрорівнях. На основі своїх висновків вони розробили організаційну структуру, яка ілюструє, як гнучка природа соціальних мереж сприяє можливостям для підприємств використовувати широко розсіяні джерела знань для збагачення інноваційних можливостей.

У нещодавньому мета-аналізі 113 досліджень Чен Н., Жєнг Ю., Зєнг С. і Ї Ю. перевірили умови, за яких зв'язок між діджитал технологіями та інноваціями є найсильнішим або найслабшим, використовуючи дослідження, розроблене на рівні країни та галузі, щоб вивчити, як ці рівні взаємодіють. Вони представили емпіричні дані, які вказують на те, що цей зв'язок сильніший у країнах зі слабкою інституційною підтримкою інновацій та слабким верховенством права [21]. Крім того, сила цього зв'язку має тенденцію до зростання з часом. Однак вони не знайшли жодних доказів того, що сила зв'язку варіюється залежно від промислового контексту або інноваційних парадигм.

Нарешті, на рівні інноваційного процесу, Луо Дж. провів синтез існуючої літератури про зв'язок між діджитал технологіями та ініціативою, щоб визначити інновації, натхненні даними, як формальну парадигму інноваційного процесу та з'ясувати, що вони тягнуть за собою, як вони пом'якшують невизначеність та сприяють креативності в інноваційному процесі [23].

Методологічно доцільним є систематичного огляду являються рекомендації Ганелта А., Бонсака Р., Марца Д. та Антунес Маранте К., які включають такі три кроки: збір даних, аналіз даних та синтез даних [24]. Для більш достовірних результатів дослідження доцільним є розгляд лише рецензованих журналів, оскільки вони поширюють добре перевірену інформацію та мають найвищі стандарти рецензування. Так, з метою проведення подібного дослідження доцільно використати базу даних Web of Science (WoS) через її широке охоплення та включення статей академічних журналів, що стосуються наукового напрямку дослідження, а також дозволяє користувачам адаптувати свій пошук на основі назв статей, анотацій та ключових слів [20]. WoS забезпечує широке міждисциплінарне охоплення різних наукових галузей, що робить її корисною для оглядів у природничих, соціальних та гуманітарних науках. Вона включає престижні індекси цитування, такі як Індекс наукового цитування (SCI), Індекс цитування соціальних наук (SSCI) та Індекс цитування мистецтв та гуманітарних наук (A&HCI). Також робиться акцент на високоякісних рецензованих журналах, що гарантує, що включені статті пройшли ретельну академічну перевірку, тим самим підтримуючи високі стандарти систематичних оглядів [25].

Одним з перших згадувань терміну діджитал технології спостерігалось у публікації Лібераторе М. Дж. та Брім Д. [26] про можливий вплив

імплементції технології цифрової візуалізації на інновації в банківській та страховій галузях. Крім того, 1900 рік – це найдавніший рік, доступний для пошуку літератури в базі даних WoS. Дослідження, що зосереджені на принциповому зв'язку між цифровим моделюванням та інноваціями, зазнали експоненціального сплеску з 2014 року, причому 94% статей у кінцевій вибірці були опубліковані між 2014 і 2023 роками. Найпопулярнішими журналами в досліджуваному науковому пулі статей є *Technological Forecasting and Social Change* (32%) та *IEEE Transactions on Engineering Management* (15%). Тематичне моделювання – це алгоритм машинного навчання без вчителя, яке може автоматично ідентифікувати приховані теми у великій вибірці статей [27-29].

На індивідуальному рівні цифрові технології прийняття рішень є критично важливими. Попередні дослідження показують, що інтеграція, впровадження та розгортання цифрової технології прийняття рішень відображають найкорисніший та економічно ефективний спосіб впровадження інновацій у систему охорони здоров'я та призводять до значного покращення результатів лікування окремих пацієнтів, допомагаючи лікарям у прийнятті рішень [30]. Порівняно з підходами, що базуються на людині, цифрові технології дозволяють створювати більш орієнтовані на користувача, абдуктивні та ітеративні рішення [31]. Більше того, ШІ покращує прийняття управлінських рішень на кожному етапі інноваційного процесу [8, 32]. Зокрема, інтелектуальне пізнання та прийняття рішень необхідні для виявлення, генерування та перевірки нових ідей, а також для експериментування з ідеями, розробки та комерціалізації [33].

Діджитал технології можуть допомогти підприємствам на трьох етапах процесу розробки нових продуктів та послуг: виявлення та генерування нових ідей, скринінг та експериментування з цими ідеями, і, нарешті, їхня розробка та комерціалізація [34]. Перший етап включає визначення значущих ідей або висновків, які можна було б розглянути за допомогою діджитал технологій. Наразі соціальні мережі є привілейованими засобами, що генерують масивні бази даних з безпрецедентною багатогранною аналітикою, що сприяє швидшому формуванню клієнтоорієнтованих ініціатив [35].

Підприємства також використовують платформи цифрового краудсорсингу для пошуку інноваційних ідей та стимулювання інноваційних зусиль [36]. Подібно до Web 2.0 та соціальних мереж, онлайн-платформи 3D-друку сприяють розгортанню економічно ефективних та малосерійних виробничих одиниць і дозволяють підприємствам та користувачам брати участь у (спільній) творчій діяльності. Завдяки цим практикам підприємства можуть збирати та аналізувати інформацію, відгуки та контент від різних зацікавлених сторін, які пропонують ідеї [23]. Скринінг та експериментування на другому

етапі включають перегляд ідей, вибір найбільш перспективних для подальшого дослідження та представлення їх цільовим сегментам клієнтів для збору відгуків. Машинне навчання може допомогти підприємствам досліджувати зовнішні дані та робити прогнози на основі набору вхідних параметрів для оцінювання ідей [33].

Методи за допомогою штучного інтелекту генерують велику кількість ідей за низьких витрат, використовуючи різні джерела інформації та допомагаючи підприємцям перевіряти та експериментувати з ідеями [37]. На цьому етапі інновації, порівняно з експертами-людьми, моделі ШІ мають такі переваги:

- нижчі операційні витрати,
- відсутність внутрішніх упереджень або схильності до несприятливих стимулів,
- конфіденційність без розкриття інтелектуальної власності третім сторонам та прозорість, що не є чорними скриньками [17].

Після того, як ідея перевірена та підтверджена, вона переходить на третій етап – розробку продукту та комерціалізацію, після чого ідея перетворюється на продукт, який можна комерціалізувати на ринку. Інструменти цифрового проєктування, такі як автоматизоване проєктування та спільні інформаційні технології, стають дедалі більш потужними та доступними, і створюють абсолютно нові способи проєктування та моделювання систем, значно прискорюючи ітерації та розробку одночасно зі скороченням часу та витрат [38]. Крім того, технології 3D-друку в основному використовуються для швидкого прототипування.

Використовуючи діджитал технологій, дослідники ринку можуть використовувати великі дані, зібрані з потоків соціальних мереж, датчиків, вбудованих у споживчі товари та інших джерел, для виявлення проблем із нещодавно запущеними продуктами до їхньої ескалації та розробки ідей для покращення існуючих продуктів на основі їхньої спостережуваної ефективності. Аналогічно, Гарц Н., Хoenберг С. та Хомбург Ч. визначили кілька можливих ефектів віртуальних експериментів та моделювання, віртуальної співпраці, великих даних, швидкості виходу на ринок та моделювання життєвого циклу продукту від етапу створення до занепаду [39].

Завдяки впровадженню діджитал технологій, продукти та послуги можуть втілювати необмежену новизну, що додає цінність. Ця продуктово-орієнтована перспектива передбачає нові комбінації фізичних та цифрових продуктів для формування нових продуктів або послуг, які відповідають прихованим потребам клієнтів. Щодо категорій продуктів або послуг, розробка діджитал технологій не лише вдосконалює цифрові функції оригінальних продуктів або

послуг, але й безпосередньо створює нові «розумні» цифрові продукти, цифрові фізичні продукти або передові послуги [40].

Численні дослідження висвітлювали цифрові або цифрові змішані продукти, такі як продукти на основі віртуальної або доповненої реальності [41], продукти на основі Інтернету речей [42], розумні продукти [43] та мобільні пристрої [44]. Ці дослідження показують, що дизайнери продуктів повинні підтримувати правильний баланс між новизною та зрозумілістю значення продукту [5]. Інтернет речей, хмарні сервіси та інші новітні технології дозволяють підприємствам впроваджувати нові форми цифрової сервісифікації [45]. На додаток до оптимізації послуг, керованої підприємствами, споживачі можуть відігравати провідну роль в оптимізації послуг та створювати цінність використання.

Крім того, інтеграція нових технологій з продуктами переналаштовує та оновлює архітектуру або функціональність продуктів і послуг, включаючи їхню модульність, сумісність, стійкість та ітеративність [40]. Завдяки підтримці інтерактивних цифрових платформ на основі штучного інтелекту, розумного виробництва та інтелектуального обладнання [46], виробничі підприємства можуть сприяти інноваціям в ітеративних продуктах, формулюючи рекомендації щодо управління даними, інтегруючи підходи до прийняття рішень та встановлюючи стандарти управління для інтелектуальних машин [47]. Більше того, завдяки гнучкій та перепрограмовуваній природі технологій аналізу даних, підприємства можуть надавати індивідуалізовані послуги своїм клієнтам [48].

Великі бази даних – це термін, який в першу чергу описує великі, неструктуровані, складні набори даних, які потребують передових та унікальних технологій для зберігання, управління, аналізу та візуалізації. Великі бази даних та можливості обміну інформацією через Інтернет дозволили створити організаційні можливості на основі великих даних [49]. Такі технології розробки, як машинне навчання та інструменти аналітики великих баз даних, розширили організаційні можливості підприємств щодо визначення потреб клієнтів та розпізнавання тенденцій [50-52]. Зокрема, ці технології великих баз даних та управління знаннями сприяють збору та аналізу ринкових даних для визначення як потреб клієнтів, так і прогнозів попиту, які потім служать вхідними даними в інноваційному процесі [21].

Крім того, технології великих баз даних та управління знаннями можуть шукати, аналізувати, передавати та синтезувати внутрішні та зовнішні знання, а також сприяти потокам знань між місцями в географічно розрізнених організаціях, що призводить до нового рекомбінування знань для нових інновацій [53]. Більше того, розвиток технології штучного інтелекту

спровокував появу, застосування та розгортання можливостей бізнес-аналітики, які представляють собою нову систему підтримки рішень, засновану на передових інформаційних технологіях та методах, що йде на крок далі, ніж аналітика великих даних. Вона відображає здатність збирати та аналізувати дані та перетворювати їх на інформацію про можливості та загрози для надання інтелектуальних рішень [54].

Управління великими даними (УВД) докорінно змінило процеси ланцюгів поставок [6]. Традиційні ланцюги поставок складаються з географічно розкиданих фізичних об'єктів, які допомагають встановлювати та підтримувати транспортні зв'язки між ними. Управління ланцюгом поставок охоплює контроль, управління та вдосконалення потоків сировини, напівфабрикатів та готових матеріалів, а також інформації між початковими постачальниками та кінцевими користувачами через мережу організацій.

Цифровий ланцюг поставок – це інтелектуальна, ціннісно-орієнтована мережа, яка використовує нові підходи з використанням діджитал технологій та аналітики для створення нових форм доходу та бізнес-цінності [6]. Цифрове управління ланцюгом поставок включає інтерактивні дії, такі як електронні закупівлі, гнучке управління проектами, інтелектуальний розподіл ресурсів, логістика та розумне планування та відстеження. Наприклад, IoT був розгорнутий на заводах для моніторингу виробничих процесів, контролю якості, а також відстеження запасів, логістичної та складської діяльності [6]. Дані в режимі реального часу, зібрані за допомогою пристроїв IoT та додатково проаналізовані іншими діджитал технологій, такими як аналітика великих даних та штучний інтелект, дозволять виявити проблеми з запасами, оптимізувати розподіл ресурсів та ефективніше керувати відносинами з постачальниками та результатами, що підпадає під поняття процесних інновацій. Розумні технології виробництва змінили традиційне управління ланцюгами поставок у бік підходів, що більше базуються на даних, що призводять до інновацій процесів. Дані серії тематичних досліджень також вказують на те, що діджитал технології можуть потенційно сприяти оптимізації продукту підприємства та його постачальників [55]. Інтелектуальні ланцюги поставок також можна розглядати як динамічну здатність, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінного середовища, запускаючи інновації нових продуктів [56].

Завдяки об'єднанню цифрового та фізичного світів, діджитал технології пропонують гнучкість у виробничих процесах для вирішення проблем турбулентності та гіперконкурентності на світових ринках [46]. Розумне виробництво – це сукупність виробничих практик, які широко використовують мережеві дані та діджитал технології для управління виробничими операціями.

Цей набір виробничих практик включає розумне або вдосконалене виробництво, розумні фабрики та адитивне виробництво. Найсучасніші технології, такі як Інтернет речей, хмарні обчислення, аналітика великих даних та штучний інтелект, значно стимулювали розвиток розумного виробництва. Розумне або вдосконалене виробництво передбачає нову форму інтелектуальних, автономних, реконфігурованих та гнучких виробничих систем.

Згідно попередніх досліджень, виробниче обладнання, яке взаємодіє з користувачами та іншими машинами, автоматизовані процеси виробництва та складання, що не потребують втручання людини, та інші процеси, що сприяють зв'язку в режимі реального часу між заводами та клієнтами, створюють динамічні інновації в процесах [40, 57]. Наприклад, автономні роботи можуть покращити продуктивність виробничої системи та контроль матеріалів [58].

Ще однією спостережуваною тенденцією є зростаюче впровадження розумних фабрик. Розумні фабрики – це пов'язані та гнучкі виробничі системи, які використовують безперервні потоки даних від пов'язаних операцій та виробничих систем для навчання та адаптації до нових вимог. Розумні фабрики вертикально об'єднані в мережу та інтегровані з Інтернетом речей, аналітикою великих даних, хмарними обчисленнями та інтелектуальними виробничими системами. Децентралізовані та різні компоненти розумних фабрик можуть приймати автономні рішення, залишаючись узгодженими з єдиною кінцевою організаційною метою [59].

По суті, впровадження розумних факторів можна вважати процесною інновацією. Нарешті, адитивне виробництво – це пошарова техніка створення 3D-об'єктів безпосередньо з цифрової комп'ютерної моделі, яка може сприяти інноваціям продуктів та процесів кількома способами. Оскільки адитивне виробництво працює на основі модулів автоматизованого проєктування, воно може сприяти не лише створенню прототипів у процесі розробки продукту, але й служити виробничою одиницею для індивідуальних продуктів, адаптованих до конкретних потреб клієнтів. 3D-друк має ефект заміщення технологічних інновацій на онлайн-попит для збільшення різноманітності онлайн-продукції [60].

Оскільки маркетингові процеси є інформаційно різноманітними, застосування діджитал технологій може покращити маркетингові інструменти та розширити діяльність щодо створення, комунікації та надання пропозицій, цінних для клієнтів, партнерів та партнерів на світових ринках. По-перше, що стосується інтелектуального аналізу клієнтів, промисловий Інтернет речей дозволяє отримувати ринкові дані в режимі реального часу, аналітика великих даних аналізує та візуалізує дані, а хмарні обчислення забезпечують зберігання

та структурування даних. Ці технології підтримують прийняття маркетингових рішень у режимі реального часу та дозволяють точніше та інтелектуальніше профілювати та прогнозувати клієнтів [61]. Використовуючи великі дані, підприємства можуть отримувати інформацію про відгуки споживачів онлайн для покращення маркетингових прогнозів, досліджувати вподобання споживачів щодо характеристик продукту та прогнозувати ефективність тенденцій продукту [62], тим самим сприяючи поступовим інноваціям продуктів та послуг наступного покоління. По-друге, що стосується дизайну користувацького досвіду, діджитал технології можуть впроваджувати дуже реалістичний та захопливий клієнтський досвід у сценарії з кількома точками контакту з користувачами. Для розгляду, як частина доповненої реальності, яка інтегрує комп'ютерно-генеровані об'єкти у фізичне середовище, технологія тактильного рендерингу створила інтерфейси, що забезпечують відчуття справжнього дотику під час дослідження онлайн-середовищ для інновацій у сфері послуг.

Бізнес-модель – це «чітко визначена система взаємозалежних структур, видів діяльності та процесів організаційної логіки підприємства для створення цінності (для своїх клієнтів) та привласнення цінності (для себе та своїх партнерів)». Використання змін, що підтримуються цифровим перетворенням, у структурах, видах діяльності та процесах призводить до визначення інновацій цифрових бізнес-моделей [63].

Значний потік літератури зосереджений на тому, як підприємства можуть трансформувати свої бізнес-моделі різними способами [16]. Інновації цифрових бізнес-моделей можна розглядати як організаційну імітацію. Дослідники розробили таксономію інновацій цифрових бізнес-моделей у п'яти основних дослідницьких напрямках. Перша дослідницька область спрямована на розробку таксономії інновацій цифрових бізнес-моделей, що охоплює спектр змін у створенні, доставці та захопленні цінності. Друга дослідницька область зосереджена на нативних цифрових бізнес-моделях, таких як модель freemium, цифрові платформи та бізнес-модель SAAS. Третя область досліджує, як цифрові торговельні мережі впливають на інновації бізнес-моделей та слугують їх попередниками, а також стимулюють зміни, що впливають на певні компоненти бізнес-моделі. Четверта область пояснює, як діджитал технології можуть застосовувати процесну логіку для стимулювання інновацій бізнес-моделей. Остання дослідницька область досліджує цифрову сервітизацію бізнес-моделей, яка є процесом додавання послуг до продуктово-орієнтованої бізнес-моделі [45].

По суті, цифрові технології сприяють інноваціям бізнес-моделей шляхом цифрового розширення та вдосконалення або загальносистемної цифрової

трансформації поточної бізнес-моделі підприємства. По-перше, цифрове розширення та вдосконалення поточної бізнес-моделі стосується використання підприємством діджитал технологій для підтримки нових бізнес-процесів в одному або кількох компонентах його бізнес-моделі [64]. Ці нові процеси доповнюють існуючі види діяльності та робочі процеси для просування нових продуктів та залучення нових клієнтів, таких як цифрове піратство [46].

Підприємства можуть використовувати діджитал технології для покращення своїх механізмів створення, доставки та привласнення цінності шляхом переосмислення управління інфраструктурою, основних елементів продукту, інтерфейсів для клієнтів та фінансових аспектів [65]. Діджитал технології дозволяють підприємствам розробляти нові або розширені можливості для створення цінності, а клієнтам покращувати свій досвід споживання та використання, що призводить до оптимізації як продуктів, так і послуг [5]. По-друге, загальносистемна цифрова трансформація бізнес-моделі стосується масової розробки нових бізнес-моделей з використанням цифрового трансферу для заміни традиційних методів господарювання.

Чін Т., Ши Й., Сінгх С. К., Агбанйо Г. К. та Ферраріс А. виявили, що застосування технології блокчейн, ймовірно, порушить усталені процедури співпраці та координації, прийняті учасниками існуючих бізнес-моделей, оскільки воно змінює традиційну технологічну інфраструктуру та пов'язані з нею системи ланцюгів створення вартості [66]. Отже, підприємства можуть використовувати технологію блокчейн для трансформації традиційних структур бізнес-моделей на більш інноваційні, оцифровані та складні платформи. Тянь Дж., Корейнен В., Маттіссенс П., Шень Л., Чой В., Дж. Лю К. та Шін Дж. показали, що виробники можуть поступово рухатися вздовж континууму продукт-послуги, використовуючи технологію Індустрії 4.0, щоб перейти від нецифрової сервіфікації до повністю цифрової позиції та досягти розумної сервіфікації [67].

Крім того, багато галузей та підприємств переживають платформізацію, що означає перехід від окремих продуктів та послуг, що продаються через традиційні ланцюги постачання та розподілу, до платформ, які служать посередниками для транзакцій та організації діяльності зі створення вартості [68]. Цифрові платформи визначаються як багаторівнева архітектура цифрового трансферу даних, яка координує та інтегрує програмне та апаратне забезпечення, операції та мережі [69] для полегшення взаємодії між різними групами користувачів [68, 70]. Зокрема, багатосторонні платформи транзакцій (наприклад, електронна комерція, B2B та онлайн-платформи праці) безпосередньо пов'язують продавців і покупців і сприяють транзакціям обміну цінностями між ними.

Окрім забезпечення взаємодії між різними групами користувачів, цифрові платформи можуть сприяти міграції [71]. Наприклад, цифрові платформи надають стороннім підприємствам, таким як розробники програмного забезпечення або інші постачальники послуг, можливість розробляти та пропонувати додаткові продукти (наприклад, відеоігри) або послуги (наприклад, транспорт та проживання) [68]. У мобільному контексті цифрові платформи (наприклад, Android Play Store або Apple App Store) сприяють розробці мільйонів додатків для користувачів мобільних пристроїв.

Все більше підприємств, особливо тих, що базуються на технологіях, використовують цифрові платформи, впроваджуючи відкриті інновації як частину своїх інноваційних стратегій. Поширене використання цифрових платформ кинуло виклик традиційним інноваційним процесам, оскільки інноваційне агентство більше не є централізованим [72]. Отже, процеси відкритих інновацій дозволяють поширювати контроль над створенням, обміном та інноваціями знань між кількома особами та організаціями [73, 74]. Значна верства літератури розвинулася в своїх дослідженнях щодо конкретних форм цифрових платформ, таких як (відкриті) інновації [75], спільноти практиків [76], цифровий краудсорсинг [77, 78] та платформи обміну знаннями [79], а також щодо того, як ці спільноти можуть зробити свій внесок у різні аспекти інноваційного процесу. Кілька досліджень показали, як цифрові спільноти можуть зробити свій внесок у відкриті інновації.

Відкриті інновації стосуються «використання цілеспрямованих припливів та відпливів знань для прискорення внутрішніх інновацій та розширення ринків для зовнішнього використання інновацій відповідно» [75]. Кілька досліджень продемонстрували роль та місце зовнішніх джерел у результатах імплементації інновацій [2]. Інші дослідження застосували перспективу відкритих інновацій для вивчення інноваційних процесів. Наприклад, Марчегіані Л., Брунетта Ф., Аннозі М. [72] досліджували різні види співпраці у сфері знань між підприємствами в цифрових спільнотах, що є ключовим видом діяльності в інноваційному процесі, тоді як Малуейзен М. та Де Йонг Дж. П. Дж. [80] виявили, що включення професіоналів до онлайн-спільнот користувачів-інновацій, які є специфічною формою цифрової спільноти, посилює поширення інновацій користувачів порівняно із включенням користувачів-аматорів.

Ще однією формою цифрової спільноти є спільнота практиків. Спільноти практиків – це групи людей, які діляться інформацією, знаннями, ідеями та інструментами, пов'язаними з певною дисципліною, технологією чи навичкою. Ці спільноти є ефективним, недорогим підходом до покращення інновацій з основною метою обміну знаннями, підходами та рішеннями. Підприємства, що

беруть участь у розширеній співпраці та спільнотах практиків, мають кращі показники інновацій, ніж підприємства, які ними не є.

Краудсорсинг – це третя форма цифрової спільноти, яка стосується діяльності з відкриття організаційного виклику для великої зовнішньої аудиторії, як правило, через Інтернет [77]. Нещодавні дослідження свідчать про те, що різні мотивації учасників на платформах цифрового краудсорсингу можуть по-різному пов'язуватися з доцільністю інновацій [81]. Крім того, вплив позитивного зворотного зв'язку з колегами під час використання польових даних, отриманих від спільноти краудсорсингу ідей, підвищує якість подальших ідей, оскільки ідеологи набувають досвіду [82].

Широке використання діджитал технологій також призвело до появи нових галузей, таких як фінтех, кібербезпека та відеоігри. Інтернет речей, великі бази даних, платформи хмарних обчислень, блокчейн та інші кіберфізичні системи фундаментально стимулювали інновації та розвиток фінтех [83], електронної комерції або онлайн-торгівлі [84] та 3D-друку [85]. Наприклад, фінтех-індустрія наповнена стартапами, які створюють цінність, впроваджуючи сучасні інновації на основі цифрових технологій, такі як системи швидких платежів, криптовалюти, блокчейн-додатки та транскордонні платіжні системи [83]. Аналогічно, індустрія кібербезпеки з'явилася, щоб запропонувати інновації, що захищають конфіденційну інформацію, підтримують цілісність баз даних, пропонують авторизованим користувачам своєчасний доступ до інформаційних систем та запобігають несанкціонованому доступу та пошкодженню інфраструктури інформаційних технологій [86].

Цифрова трансформація традиційних галузей, така як перехід від традиційного автомобільного виробництва до виробництва розумних автомобілів на основі Індустрії 4.0 [87], спричинила зміну в архітектурі продукту [88] та галузі [89], тим самим впливаючи на те, як створюється та фіксується цінність [90]. Традиційні галузі промисловості зазвичай розробляють нові продукти на основі модульної архітектури, представленій в єдиній ціннісній пропозиції, та отримують прибуток від інновацій, контролюючи додаткові активи [56, 90]. Після цифрової трансформації галузі нові продукти та послуги, а також нове стратегічне праймінгування категорій [46] розробляються навколо перетину сучасних напрямів технологій, також відомого як багатопарова модульна архітектура [24].

Більше того, застосування діджитал технологій та баз даних, що призводить до цифрової трансформації традиційних галузей промисловості, призводить до збільшення обсягів виробництва та ефективності. Трансформація та розвиток автомобільної промисловості започаткували нову еру інтелекту та зв'язку, оскільки діджитал технології поступово інтегруються в продукти та

виробничий процес [91]. Наприклад, діджитал технології становлять щонайменше 50% від загальної вартості нового автомобіля [87]. Поєднання програмного та апаратного забезпечення, вбудованого в нові транспортні засоби, покращило не лише їхню функціональність та універсальність, але й їхню складність. У галузі охорони здоров'я традиційні медичні записи та документи зберігаються в хмарі, щоб лікарі могли негайно отримувати доступ до даних пацієнтів будь-де. Зокрема, цікавим прикладом може стати, компанія Maersk, яка в управлінні ланцюгами поставок використовує систему, що базується на блокчейне, для відстеження контейнерних перевезень.

Важливо зазначити, що перспективним напрямом для досліджень є питання як діджитал технології можуть сприяти цифровій трансформації країни та уможливлувати її. Важлива роль, яку продукти та послуги, що стали можливими завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям, відіграють у сучасній економіці, породила ідею «цифрової економіки» [52]. Нові діджитал технології відіграли вирішальну роль у розвитку цифрової економіки [92], економіці спільного використання [93] та економіці, що глобалізується [94]. Цифрові продукти або онлайн- та віртуальні послуги є переважаючими формами інновацій, розроблених у країнах, що пережили цифрову трансформацію, і є результатом інших діджитал технологій, які дозволили оцифрувати аудіо-, візуальну та текстову інформацію [63]. Оцифровування широкого спектру продуктів та послуг призвело до відродження та оновлення багатьох напрямів (наприклад, розповсюдження музики та відео), створення абсолютно нових послуг (наприклад, хмарних обчислень, програмного забезпечення на основі послуг зі стандартів обслуговування (SAAS) та цифрових фільмів) та занепаду інших галузей (наприклад, газет та книговидання) [95-97]. Деякі країни запровадили платформи цифрового урядування для стимулювання інновацій у сфері послуг, тоді як інші досліджували, як цифрові інструменти урядів можуть сприяти регіональній екологічній ініціативі за допомогою формальних та неформальних екологічних норм [98].

Недоступність та інтеграція даних часто перешкоджають руху до більш сталого світу та циркулярної економіки [99]. Отже, сталий розвиток та прагнення до циркулярної економіки та цифрової трансформації нерозривно пов'язані [100]. Наприклад, блокчейн, аналітика великих баз даних та штучний інтелект можуть сприяти появі та поширенню нових засобів зеленого та циркулярного виробництва та інновацій, а також моніторингу та зберіганню даних про діяльність, відповідальну за забруднення та погіршення стану навколишнього середовища [66, 101]. Аналогічно, промислові роботи є важливою інновацією в процесах, яка може зменшити споживання енергії,

необхідне для виробничої діяльності, та мати позитивний вплив на навколишнє середовище [102]. Технологія промислових роботів дозволяє ефективно розподіляти виробничі ресурси, зменшувати відходи завдяки своєчасному та актуальному отриманню виробничої інформації та знань, а також економити енергію завдяки зеленим процесам та інноваціям продуктів. Великі бази даних покращують зелену модернізацію в обробній промисловості, підвищуючи ефективність розподілу факторів як для праці, так і для капіталу [103].

Значна частина літературних джерел про взаємозв'язок між цифровими технологіями та ініціативами намагалася з'ясувати вплив цифрових технологій на суспільство [104]. Цей вплив є різноманітним та глибоким у сферах соціального добробуту, охорони здоров'я, освіти, політичних та демократичних процесів, а також безпеки. Попередні дослідження вивчали, як діджитал технології можуть бути використані для створення інновацій, які надають цінність широким верствам суспільства під час криз, таких як пандемія COVID-19 [105, 106].

Крім того, ШІ може мати важливий вплив на суспільство щодо реагування на кризи, розширення економічних можливостей, вирішення освітніх проблем, досягнення вуглецевої нейтральності, рівності та інклюзії, охорони здоров'я та голоду, перевірки та підтвердження інформації, управління інфраструктурою, управління державним та соціальним секторами, а також безпеки та правосуддя [107]. Щільна інноваційна екосистема, яка створює цінність завдяки економного та повторному використанню інформації, сприяє розвитку розумних міст шляхом проектування локальних територій з імплементацією нових інформаційних та комунікаційних технологій, таких як семантична мережа, хмарні обчислення, мобільні пристрої та Інтернет речей [82, 108]. Розумні міста використовують інтелект міської громади та відіграють важливу роль як рушійні сили інновацій [109].

Поширення цифрових технологій та інновацій, до яких вони призвели, може бути «силою добра» та сприяти досягненню грандіозних результатів [110]. Однак цифрові технології також можуть створювати інновації, які завдають шкоди на індивідуальному, підприємницькому та національному рівнях.

Взаємозв'язок між діджитал технологіями та інноваціями дозволив зрозуміти проблеми, включаючи надмірне використання інновацій, що підтримуються діджитал технологіями, такими як насильницькі відеоігри, фішингові додатки, сталкерське програмне забезпечення, фальшиві додатки для знайомств, додатки для азартних ігор та чат-боти, що поширюють дезінформацію. Крім того, інновації, що підтримуються діджитал технологіями, можуть призвести до технологічної залежності [111], тривоги перевантаження

[112], несприятливих наслідків для здоров'я, проблем безпеки та конфіденційності, кібербулінгу та темної сторони контенту, створеного користувачами. Ключовим прикладом є те, як технологія штучного інтелекту призвела до створення ChatGPT, інновації з кількома недоліками, такими як надання неточної або неправдивої інформації та здатність генерувати оманливий контент, видавати себе за інших осіб або проводити атаки соціальної інженерії, а також можливість того, що користувачі можуть стати залежними від таких інструментів або втратити навички, такі як аналітичне мислення.

Цифрові додатки, які забезпечують постійний зв'язок співробітників з роботою [113], кіберледарство [114], девіантна поведінка на робочому місці [111] та знижений контроль над роботою можуть негативно вплинути на продуктивність та інновації. Крім того, підприємства витрачають значні ресурси на захист від таких загроз, як кібератаки [115] та промислове шпигунство. Кібератака, спрямована на підприємства, що використовують технологію Індустрії 4.0, може мати катастрофічні наслідки, спричиняючи погіршення якості продукції, знищення систем та пристроїв, простоїв виробництва та, як наслідок, фінансових та репутаційних втрат [116].

Дистанційне моделювання може призвести до інновацій, які провокують втрати або звільнення робочих місць через масштабну автоматизацію, погану практику в напрямі електронної комерції та квазімонополні позиції цифрових платформ. Крім того, деякі діджитал технології можуть бути перетворені на інновації, що підривають етичні права та права людини, такі як конфіденційність даних; упередження та дискримінація за статтю, расою та віком; правила захисту; а також безпека та захист [117]. Непрозорість інновацій на основі штучного інтелекту викликає занепокоєння щодо прихованих упереджень та несправедливої дискримінації, що з цього випливає. Ці обмеження роблять інновації III небезпечним інструментом, якщо знання повністю вбудовані в нейронні мережі, а користувачі III не можуть вивести логіку, що лежить в основі запропонованих рішень [118].

Окрім потенційних проблем, що виникають через природу діджитал технологій, було висловлено численні занепокоєння щодо їхньої ролі в більших соціально-технічних системах та потенційного впливу, який це може мати на окремих осіб, організації та країни. Застосування діджитал технологій призведе до таких проблем, як цифровий розрив, який відображає відмінності між країнами та регіонами з точки зору використання діджитал технологій, доступності технологій, економічного рівня та державної підтримки. З таким розумінням національні уряди мають більший потенціал для планування та стимулювання продуктивного використання діджитал технологій [119].

Очікується, що ШІ матиме значний економічний вплив, порушуючи питання щодо безробіття, нагляду за працівниками та справедливості розподілу суспільного багатства [120]. Аналітика великих баз даних та штучний інтелект можуть впливати на політичні процеси, призводити до концентрації влади та підривати демократію через прогнозування виборів, управління кампаніями та оцінку політичних ризиків. Діджитал технології також мають потенціал змінити характер ведення війни, включаючи зміни в межах таких можливостей, як перевірка, спостереження, знаходження цілей, точний контроль, наведення, кібербезпека, живучість, мобільність та летальність, тим самим конструюючи обсяг людських дій у несприятливий спосіб [121].

У літературі досліджуються численні внутрішні та зовнішні модератори, які впливають на взаємозв'язок між діджитал технологіями та інноваціями. Наприклад, дослідження визначили ключові внутрішні модератори, такі як інноваційне лідерство [100, 122], стратегічна гнучкість [123, 124], координаційні можливості [125] та дослідницька й розробницька діяльність [126]. Попередні дослідження показують, що організаційні фактори є вирішальним модератором у взаємозв'язку між розподіленими технологіями та інноваціями, тоді як організаційний контекст та технології демонструють сильну взаємозалежність [127]. Інноваційне лідерство [100] продемонструвало вирішальну роль у посиленні впливу аналітики великих даних на інновації, оперативність та стійкість ланцюга постачання охорони здоров'я, особливо під час пандемії COVID-19 [105] та інших непередбачуваних впливів зовнішнього середовища. Лі Л. та Ван З. [123] показали, як інвестиції в діджитал технології впливають на різні типи інновацій, зосередившись на двох вимірах стратегічної гнучкості: гнучкості ресурсів та координації. Їхні результати показали, що гнучкість ресурсів може послабити позитивний зв'язок між інвестиціями в діджитал технології та експлуаторськими інноваціями через свій ефект заміщення. І навпаки, як гнучкість ресурсів, так і координація посилюють зв'язок між інвестиціями в діджитал технології та дослідницькими інноваціями, що вказує на підсилюючий вплив діджитал технологій на інновації. Ши Дж., Цзян З. та Лю З. [124] підкреслили, що організаційна гнучкість може значно покращити вищезгадані взаємозв'язки між впровадженням діджитал технологій та вертикальними і горизонтальними спільними інноваціями у галузі, які швидко розвиваються.

Більше того, зовнішні фактори, що впливають на взаємозв'язок між діджитал технологіями та інноваціями, досліджені в літературі, включають технологічну турбулентність [125] та (не)інституційне регулювання [98, 102]. Так, Канді М. та Белтагі А. [125] запропонували розуміння того, як технологічна турбулентність впливає на використання 3D-друку для інновацій

продуктів, зазначивши, що технологічна турбулентність позитивно пом'якшує взаємозв'язок між використанням 3D-друку в інноваціях та інноваційною ефективністю. Нормативні бази, включаючи формальні та неформальні правила, також суттєво впливають на цей взаємозв'язок. Лі К. К., Цінг С. та Лі Ю. [102] показали, що суворі екологічні норми позитивно пом'якшують взаємозв'язок між застосуванням промислових роботів та інноваціями в галузі зелених технологій у виробництві. Аналогічно, Чжао С., Тенг Л., Аркорфул В. Е. та Ху Х. [98] досліджували вплив неформального регулювання навколишнього середовища та виявили, що воно позитивно пом'якшує вплив цифрового адміністрування на регіональні екоінновації та посилює взаємозв'язок між цифровим суспільством та регіональними екоінноваціями. Лю Ю., Донг Дж., Мей Л. та Шен Р. [19] припустили, що система захисту прав інтелектуальної власності з негативної позиції пом'якшує зв'язок між впровадженням цифрових технологій та швидкістю інновацій, а також операційною ефективністю.

На основі нашого комплексного огляду зв'язку між цифровими технологіями та інноваціями можна запропонувати кілька напрямів для майбутніх досліджень. Виходячи з наведених висновків, можна зазначити, що значні можливості для майбутніх досліджень особливо простежуються в літературних потоках на індивідуальному, національному та міжрівневому аналізах. Крім того, досліджена тематична мережа дозволяє виявити потенційні прогалини між різними темами та ключовими словами, які можна було б повторно пов'язати з новими зв'язками. Ці нові зв'язки можуть уточнити взаємодію між різними темами і рівнями та запропонувати напрями для майбутніх досліджень.

Відомо, що діджитал технології, такі як хмарні та периферійні обчислення, машинне навчання, провідні форми штучного інтелекту та Інтернет речей (IoT), порушують людське сприйняття, причому попередні дослідження в основному зосереджувалися на бар'єрах людського сприйняття [128] та інтелектуальному прийнятті рішень [129]. Враховуючи це, перспективні напрями майбутніх досліджень повинні зосередитися на тому, як саме розширення людського сприйняття може сприяти алгоритмічному мисленню та стимулювати креативне мислення під час виробничих процесів.

Цікавим надбанням для дослідників може стати у майбутніх дослідженнях вивчення того, як цифрові технології, загалом, та технології штучного інтелекту, зокрема, впливають на процеси прийняття управлінських рішень на підприємствах, які можуть призвести до покращення або посилення сприйняття та стимулювати створення та імплементацію інновацій. Наприклад, дослідження можуть проаналізувати існуючий на підприємстві баланс автоматизованого, доповненого та людського прийняття управлінських рішень

щодо стимулювання інноваційного мислення в сфері маркетингу та брендингу, формулюванні стратегії, розвитку можливостей, операціях та стратегії ланцюга поставок на найвищому рівні підприємства, такому як на рівні генерального директора або команди вищого керівництва.

Результати вищенаведеного аналізу існуючих наукових публікацій також підтверджує, що існують прогалини в обґрунтуванні зв'язків або брак досліджень між прийняттям управлінських рішень за допомогою цифрових технологій на індивідуальному рівні та цифровою трансформацією організаційних можливостей на рівні підприємства. Крім того, оскільки діджитал технології часто опосередковують поведінку лідерів та управлінські практики [122, 130], може бути актуальною рекомендацією, щоб майбутні дослідження з'ясували використання діджитал технологій саме лідерами (наприклад, генеральними директорами) як особливим типом кінцевого користувача та дослідили, як саме діджитал технології та їхні різні комбінації можуть вплинути на нові дизайни роботи або управлінських практик.

У контексті цифрових платформ Гомбер П., Кауфман Р. Дж., Паркер К. та Вебер Б. В. [83] зазначили, що діджитал технології можуть змінювати або модифікувати знання, навички, мотивацію та сприйняті можливості, а також можуть призвести до інновацій у дизайні роботи та управлінських практиках для кращої адаптації до цифрового середовища. Інші питання, які необхідно розглянути в цьому дослідницькому напрямі, включають те, як саме діджитал технології впливають на завдання в інноваційному процесі, які нові індивідуальні компетенції потрібні в міжфункціональних командах, як цифрове пізнання впливає на взаємодію людина-машина.

Діджитал технології та додатки на базі штучного інтелекту можуть використовуватися для пошуку інформації, генерування ідей та створення цінності. На початку інноваційного процесу [34], під час фази генерування ідей, інструменти штучного інтелекту (ШІ) потенційно можуть розширити можливості щодо прийняття рішень людиною у чотирьох сферах [17]:

- 1) сканування інформаційних просторів та визначення ідей шляхом подолання обмежень обробки інформації;
- 2) генерування ідей шляхом подолання обмежень обробки інформації;
- 3) розробка ідей шляхом подолання локальних процедур пошуку;
- 4) генерування та поєднання ідей шляхом подолання локальних процедур пошуку.

Як менеджери з інновацій можуть використовувати такі інструменти, як навчання з підкріпленням, глибоке навчання та машинне навчання, для кожного з цих завдань, і яким має бути обсяг втручання людини, залишається незрозумілим. Крім того, як сучасні підприємства можуть найкраще набути та

розвинути навички, необхідні для виконання цих завдань, потребує подальшого вивчення. Ще однією важливою сферою для майбутніх досліджень є вивчення кількох конкуруючих підходів до машинного/глибокого навчання, щоб визначити найкращу відповідність на різних етапах інноваційного процесу для різних категорій продуктів та послуг. Це дослідження вимагатиме міждисциплінарних підходів. Зрештою, різні конфігурації діджитал технологій та їхній вплив на індивідуальні інновації, інноваційне мислення та інноваційні процеси мають великий потенціал для майбутніх досліджень. Наприклад, дослідники можуть проаналізувати, як інструменти штучного інтелекту у поєднанні з Інтернетом речей (IoT) та соціальними мережами можуть призвести до нових підходів у виконанні завдань або вирішення проблем.

Далі по інноваційній воронці, на завершальному етапі інноваційного процесу, інструменти ШІ та аналітика великих баз даних можуть допомогти у виборі шляхів та інструментів реалізації для обраної ідеї та відгуків користувачів. Майбутні дослідження повинні вивчити ці недостатньо досліджувані процеси та порівняти їх з традиційними процесами вибору функцій, керованими людиною, та отримання, аналізу та реагування на відгуки користувачів. Оскільки інструменти ШІ в поєднанні з інструментами швидкого прототипування, такими як 3D-друк, можуть призвести до нових дизайнів, дослідження повинні з'ясувати, чи є вони більш успішними, ніж ті, що були раніше створені людьми.

Кілька питань щодо того, як виникають цифрові інновації на основі побудови блоків діджитал технологій, залишаються без відповіді [3, 71, 131] постулювали, що традиційне розмежування між інноваційними процесами та результатами більше не є актуальним в цифрову епоху, закликаючи до стимулювання нових напрямів майбутніх досліджень, щоб вивчити специфічну природу та динаміку обох. Дослідники зробили перший крок у цьому напрямі, показавши, як саме цифрові інструменти та технології, такі як мінімально життєздатні продукти та вайрфрейми, є частиною як інноваційних процесів, так і результатів [132]. Цей тематичний кластер надає кілька можливостей для майбутніх досліджень. Наприклад, цифрова трансформація нових організаційних можливостей та перетворення їх на динамічні можливості в діяльності нових підприємств є важливою сферою для дослідження [29, 133]. Критично важливим у цьому напрямі також може бути виділено з'ясування джерел конкурентної переваги у всіх типах підприємств, оскільки широке використання цифрової трансформації створює високий рівень непрозорості [34], що, як наслідок, огортає реальні джерела невизначеністю [134].

Таким чином, майбутні дослідження повинні зосередити увагу на часовій ролі цифрових трансформаційних технологій, трансформацію, яку вони

забезпечують для організаційних можливостей, та зв'язок зі стійкістю конкурентної переваги. Майбутні дослідження, можливо, також повинні зосередитися на окремих організаційних можливостях для цифрової трансформації, на тому, які діджитал технології є найбільш доцільними, та як організації можуть систематично та належним чином розвивати та трансформувати певну здатність. Зокрема, майбутні дослідження можуть синтезувати літературу про організаційні можливості сучасного підприємства та моделі цифрової зрілості. Дослідники повинні зосередитися на самому підприємстві як цільовій організації та закликати до досліджень моделей цифрової зрілості підприємства з акцентом на цифрову трансформацію його процесів, продуктів/послуг та бізнес-моделей.

Більшість досліджень цифрової трансформації організаційних можливостей сучасних підприємств зосереджені на можливостях організаційного рівня. Таким чином, дослідження дають недостатньо уявлення про те, як індивідуальні компетенції на рівні співробітників можуть агрегуватися та породжувати можливості на рівні всього підприємства. Попередні дослідження визначили індивідуальні компетенції, які пояснюють неоднорідність організаційних можливостей [135], що свідчить про те, що майбутні дослідження цифрової трансформації індивідуальних компетенцій повинні бути пов'язані з організаційними можливостями.

Цифрову трансформацію бізнес-моделей та цифрових платформ сучасних підприємств доцільно сконцентрувати на основі трьох ключових функцій:

- 1) створення цінності
- 2) доставка цінності
- 3) захоплення цінності.

Що стосується створення цінності, то залишається відкритим питання як саме комбінації діджитал технологій, таких як цифрове виробництво та Web 3.0, призводять до нових способів (спільного) створення цінності. Крім того, критично необхідні подальші дослідження ролі окремих конфігурацій діджитал технологій та того, як вони можуть покращити або створити нові ціннісні пропозиції. Наприклад, створення цінності слід розглядати з точки зору того, як дані споживачів, що генеруються інструментами штучного інтелекту та соціальними мережами, можуть покращити або розробити абсолютно нові етапи у процесі створення цінності. Оскільки цінність часто створюється в контексті цифрової екосистеми, майбутні дослідження можуть виявити, як різні конфігурації екосистеми можуть створювати різні ступені конкурентної переваги.

Що стосується перенесення цінності, майбутні дослідження можуть показати, як повний набір діджитал технологій може досягти інновацій у сфері

послуг. Інтернет речей, аналітика великих баз даних та хмарні обчислення є одними з найбільш революційних технологій для інновацій у сфері послуг, а роль інших технологій, таких як штучний інтелект, доповнена реальність та адитивне виробництво, потребує подальшого вивчення [40]. Подальші дослідження повинні висвітлити оптимальні конфігурації цифрових технологій для створення та надання нових послуг.

Крім того, необхідні подальші дослідження для кращого розуміння цінності екосистем бізнес-моделей [90]. Для виробничих підприємств в цифрову епоху, що за умов інвестицій в цифрові технології призводить до захоплення цінності між виробниками та дистриб'юторами, потребує подальшого вивчення. Подальші дослідження повинні використовувати довгострокові плани, щоб дослідити, як існуючі бізнес-моделі отримання доходів розвиваються протягом життєвого циклу продуктово-орієнтованих сервісних підприємств.

Оскільки все більше підприємств усвідомлюють переваги (і виклики) участі в цифрових спільнотах для покращення своїх інноваційних процесів або фінансових результатів [136], з'являється кілька областей, сприятливих для майбутніх досліджень. Перспективною сферою є розробка показників залучення до цифрових спільнот та того, як вони можуть стимулювати інновації. Аналогічно, майбутні дослідження можуть оцінити, як участь підприємства в кількох різних цифрових спільнотах стимулює інноваційні зусилля та як можна виміряти їхній унікальний вплив. Дослідникам слід з'ясувати, чи краще для сучасних підприємств створювати власні цифрові платформи, чи використовувати існуючі, і за яких умов це може призвести до інновацій з найбільшим впливом. Платформи цифрового краудсорсингу – це тип цифрової платформи, яка знаходить ідеї або фінансування для сприяння інноваційним процесам або стимулювання інновацій. Майбутні дослідження повинні розглянути розробку показників або метрик для оцінки цінності краудсорсингу в інноваційних процесах та фінансових результатах. Інші дослідження можуть показати, якою мірою якість інновацій залежить від типу стимулів, що надаються для вирішення проблеми [77].

Потрібні додаткові дослідження взаємозв'язку між цифровими краудсорсингами та їхнім зв'язком з появою абсолютно нових галузей, що представляють інновації на галузевому рівні. У майбутніх дослідженнях можна розглянути кілька питань, таких як те, як сучасні підприємства в галузях цифрового розвитку, що розвиваються, впливають на спільний розвиток та спільне творення з іншими підприємствами та підприємствами вище та нижче за ланцюжком створення вартості, а також з тими, що працюють у традиційних галузях. Майбутні дослідження також можуть систематизувати, як

розвиваються домінуючі дизайни на сучасних підприємствах цифрової сфери, що розвиваються, а також як галузі цифрової сфери, що розвиваються, взаємодіють разом з традиційними галузями.

З теоретичної точки зору, можна використовувати існуючі теоретичні позиції [24], а нові теорії слід розробляти в епоху цифрового розвитку з появою нових учасників та їхніх конгломерацій, які можуть сприяти, загрожувати, замінювати або доповнювати існуючі правила в традиційних галузях, що зазнали цифрової трансформації. Майбутні дослідження повинні проводити загальногалузеві опитування для вивчення факторів, що впливають на рішення інвестувати в цифрові технології для розробки нових продуктів, процесів або організаційних інновацій, оскільки окупність цих інвестицій є невизначеною. Інші актуальні теми досліджень для майбутніх досліджень включають те, як малі та середні підприємства, що працюють у традиційних галузях, можуть використовувати цифрові технології в інноваційних процесах, доступних у їхніх галузях або за їхніми межами. Також необхідні дослідження ролі Інтернету речей, технологій штучного інтелекту та хмарних обчислень щодо зменшення бар'єрів для доступу до незамінних активів у процесі створення технологічних розробок. Дослідження також повинні визначити, якою мірою інноваційні екосистеми в традиційних галузях промисловості прискорюють цифрову трансформацію малих, середніх і великих підприємств, а також чи можуть стартапи сприяти, прискорювати та інтенсифікувати використання цифрового трансферу великими підприємствами для стимулювання інновацій.

У майбутніх дослідженнях також слід розглянути галузеві відмінності у використанні та розвитку технологічних можливостей на основі діджитал технологій, а також те, як вони можуть покращити як інноваційні процеси, так і фінансові результати діяльності. Крім того, потрібні додаткові знання про те, як накопичення технологічних можливостей на основі діджитал технологій або їхньої відсутність у низько- та середньотехнологічних секторах може або розширити, або скоротити інноваційний розрив у високотехнологічних секторах. Майбутні дослідження повинні зосередитися на навичках, знаннях, механізмах навчання та системних учасниках, які відіграють певну роль у процесі цифрової трансформації, що стимулює інновації [137].

З'явився певний обсяг наукової літератури про економіку спільного використання (shared economy), яка являє собою значну та зростаючу частину економіки країни в таких різноманітних галузях, як транспорт, життєдіяльність, одяг, фінансові послуги, громадське харчування та оренда офісних приміщень [93]. Ці продукти та послуги надаються через екосистеми, опосередковані платформами. Майбутні дослідження повинні розглянути такі теми, як те, чи створює економіка спільного використання сприятливі умови для

стимулювання інновацій, і чи може економіка спільного використання розвивати інновації, що зменшують нерівність. Підприємства та канали розподілу в економіці спільного використання на основі блокчейну змінюють те, як можна керувати активами сучасного підприємств, а інноваційні процеси можна оптимізувати для ефективності та результативності. Тому майбутні дослідження повинні вивчити, як прозорість активів та підвищена довіра впливають на те, як саме активи піддаються управлінню та використанню з точки зору ефективності імплементації інновацій. З методологічної точки зору, слід визначити методи, які дозволять науковцям отримувати доступ до емпіричних даних блокчейну з виробничих та дистрибуційних операцій для вивчення ефективності інноваційних процесів.

Взаємозв'язок між цифровими технологіями спільного використання та сталими інноваціями можна досліджувати на кількох рівнях. Наприклад, необхідне глибше розуміння позитивного та негативного впливу діджитал технологій на сталий розвиток інновацій, а також того, чи сприяє використання та впровадження діджитал технологій конвергенції подвійних цілей сталого розвитку та фінансових показників. Майбутні дослідження також можуть спробувати визначити недоліки та обмеження діджитал технологій в інноваційному процесі для сталих продуктів та послуг, а також у яких саме галузях зв'язок між діджитал технологіями та сталим розвитком є найсильнішим або найслабшим. Крім того, дослідження повинні систематизувати конфігурації діджитал технологій, такі як великі бази даних, соціальні мережі, інструменти штучного інтелекту або Інтернет речей, щоб максимізувати успіх сталих ініціатив. Майбутні дослідження також можуть застосувати метааналітичний підхід, щоб запропонувати більш переконливі докази ролі контекстуальних особливостей між діджитал технологіями та сталим розвитком інновацій у різних галузях та географічних регіонах. Крім того, потрібні додаткові наукові дослідження взаємозв'язку між цифровими технологіями та циркулярною економікою, новою організаційною інновацією, яка скасовує підхід «кінця життєвого циклу» продуктів та послуг і замінює його підходом «від колиски до колиски» шляхом ефективного використання діджитал технологій [99]

Різні країни по-різному інтерпретують дані, що генеруються діджитал технологіями. У США дані вважаються активом, який можна комерційно використовувати, і платформи дозволяють таким підприємствам, як Amazon, Uber та Tesla, отримувати прибуток від зібраних даних для розробки інновацій [68]. У Китаї дані є суспільним благом, і цифрові платформи повинні збирати дані, що служать державі, часто за рахунок прибуткових інновацій. У європейських країнах конфіденційність даних вважається індивідуальним

правом, яке потребує захисту, і як такі, отримані інновації є захисними та реагують на регулювання. Майбутні дослідження повинні оцінити, як ці різні погляди можуть вплинути на інновації.

Крім того, робоча сила потребує цифрової трансформації, щоб стимулювати всі види інновацій. Тому дослідникам слід проаналізувати потенційний вплив діджитал технологій на творчий потенціал працівників та навички експериментування в інноваційному процесі, а також вплив діджитал технологій на умови праці тих, хто бере участь у цьому процесі. Також необхідні майбутні дослідження, щоб визначити завдання в інноваційному процесі, які найкраще виконують діджитал технології, і ті, які краще виконують люди. Також необхідно визначити нові завдання працівників, які з'являться на доповнення діджитал технологій у розробці нових продуктів та послуг. Деякі працівники будуть витіснені, оскільки ШІ автоматизує їхні завдання. Тому дослідження повинні розглянути, як цих працівників можна перерозподілити в інші галузі, де їхні навички будуть цінними в інноваціях.

Для цього тематичного кластера існує кілька прогалин у дослідженнях, оскільки більшість айсбергів, що представляють темну сторону цифрових технологій, залишаються під водою. З методологічної точки зору, окрім зосередження на чистих даних опитувань, майбутні дослідження повинні використовувати пролонговані дослідницькі плани, масштабні рандомізовані контрольовані дослідження та експерименти, щоб оцінити відчуття та сприйняття користувачів цифрових технологій, які усвідомлюють та справляються з інноваціями, що підтримуються цифровими технологіями, з глибокими побічними ефектами. Потрібні додаткові дослідження того, що мотивує окремих осіб та підприємства використовувати цифрові технології для розробки шкідливих інновацій, таких як хакерське програмне забезпечення, цифрові програми для вимагання викупу, кібербулінг та ігрові програми. Майбутні дослідження також можуть дослідити функції продукту, відповідальні за побічні ефекти, та як їх можна переробити, щоб мінімізувати шкоду, завдану користувачам. Подальші дослідження також можуть дослідити несанкціоноване використання даних, отриманих через Інтернет речей або соціальні мережі, для розробки нових інновацій. Загалом, необхідні додаткові дослідження механізмів пом'якшення, які можна було б застосувати для боротьби з негативним впливом шкідливих інновацій, що підтримуються цифровими технологіями.

У майбутніх дослідженнях слід дослідити пом'якшувальний вплив національної культури на взаємозв'язок між діджитал технологій з інноваціями, оскільки культура може впливати на темпи впровадження діджитал технологій, а отже, на інновації, що уможливорюються або створюються діджитал

технологіями [138]. Аналогічно, потрібні додаткові знання про те, як діджитал технології формують організаційну культуру та всі види інновацій. Майбутні дослідження також могли б оцінити пом'якшувальний вплив галузі, інтенсивності конкуренції, динаміки середовища, турбулентності ринку та розміру сучасного підприємства на основні досліджуваних взаємозв'язків. Крім того, на рівні підприємства різні стилі керівництва можуть впливати на те, як діджитал технології призведуть до імплементації інновацій на різних рівнях.

Як і будь-яке інше дослідження, цей огляд має кілька обмежень. По-перше, хоча було висвітлено зосередження на тому, як діджитал технології впливають на різні інновації в різних предметних областях на кількох рівнях, але не враховувалося процесний рівень аналізу, що важливо, оскільки інновація - це процес. Наприклад, процес цифрових інновацій може включати різні етапи, в тому числі ініціювання, розробку, впровадження, експлуатацію, результати та зворотний зв'язок, причому кожен крок вимагає різних ресурсів, структур, процедур та оцінки ефективності. Майбутні огляди можуть дослідити різні (під)процеси впровадження цифрових інновацій. Крім того, можна розглянути більш комплексний аналіз різних модераторів, пов'язаних з установами, таких як культура та верховенство права [21]. Інше обмеження стосується кількості розглянутих медіаторів. Наприклад, кілька атрибутів команди вищого керівництва та навичок співробітників, що можуть слугувати важливими медіаторами у перетворенні цифрових інновацій на різні інновації.

Варто зазначити, що протягом останнього століття світові економіки стикалися з рецесіями, спричиненими раптовими змінами в політиці, цінами на ресурси або навіть фінансовими бульбашками. Однак, у випадку COVID-19 та війною в Україні вчені та практики обговорюють нову загрозу, а саме «шок глобального суспільства». Якщо порівняти поточну кризу з кризою 2008 року, можна було б помітити, що основна складність стосується не лише проблем, пов'язаних із постачанням капіталу, а й ланцюга поставок. Це було проявлено в багатьох економіках світу, де заводи закрилися, а постачання продукції зменшилося, особливо автозапчастин, комплектуючих та одягу. Водночас, локдауни по всьому світу та закриття таких галузей, як готельний бізнес, туризм та роздрібна торгівля, призвели до значного закриття підприємств по всьому світу та подальших збоїв, включаючи значне зростання безробіття, яке очікується в найближчі часи. Тим не менш, споживачі почувалися краще в епоху COVID-19, ніж під час повномасштабного вторгнення. Це пояснюється тим, що витрати зменшилися через зменшення соціальної активності, поїздки на роботу та збільшення кількості людей, які харчуються вдома. Звичайно, вплив на світову економіку був величезним.

Водночас уряди по всьому світу випускають політику та впроваджують плани дій, включаючи обмеження (тобто локдаун країн, тимчасове закриття фізичних операцій підприємств. Ці обмеження мають наслідки для сталого функціонування підприємств, включаючи скорочення ділової активності, проблеми з персоналом, пов'язані з підбором персоналу, та перебої в ланцюжку поставок. Ці обмеження мають більш серйозний вплив на малі та середні підприємства, ніж на великі та глобальні підприємства. Фактично, МСП є найбільш вразливими, оскільки вони, як правило, мають менший резервний капітал, менше активів та нижчий рівень продуктивності, ніж більші підприємства. Крім того, малі підприємства та їхні керівники стикаються з труднощами в часи кризи [139]. Водночас вони досліджують нові можливості завдяки своєму розміру та гнучкості [140] та розробляють нові стратегії для сталого ведення бізнесу. Таким чином, МСП мають значення для економіки в цілому. Досі обмежені дослідження зосереджувалися на кризах, які переживають МСП, та на тому, як учасники взаємодіють під час криз [141-144]. Більш конкретно, існуючі дослідження не враховували визначення відповідних дій та стратегій, що вживаються лідерами під час кризи, та ефективність цих стратегій на основі можливостей підприємства [145, 146], головним чином у контексті МСП [147-149].

Загальновідомо, що для подолання наслідків екстремальних подій (COVID-19 та війна в Україні) малі та середні підприємства використовують, серед іншого, цифрові технології. До них належать, наприклад, мобільні та колаборативні технології, а також Інтернет речей з телекомунікаційними мережами наступного покоління (наприклад, 5G), аналітика великих даних, штучний інтелект (ШІ), що використовує глибоке навчання, та технологія блокчейн. Діджитал технології оцифровують та поєднують процес створення цінності. У літературі є докази того, що належне стратегічне впровадження діджитал технологій може призвести до підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності [150-153]. Водночас підприємства повинні мати відповідні можливості, культуру та таланти у складі підприємства для експериментування та концептуалізації як саме діджитал технології вплинуть на поточні та майбутні бізнес-процеси та моделі [154]. Проте, існує дуже обмежена кількість доказів використання діджитал технологій для подолання наслідків екстремальних подій, таких як COVID-19 та війна в Україні.

Таким чином, логічно виокремлюється наступна складова нашого дослідження, що стосується аналізу впровадження діджитал технологій малими та середніми підприємствами для забезпечення безперервності бізнесу, враховуючи наслідки COVID-19 та війни в Україні. Крім того, логічно з'ясувати результативність впровадження діджитал технологій малими та

середніми підприємствами для подолання екстремальних збоїв та глобальних суспільних потрясінь, таких як COVID-19 та війна в Україні. Цікавим для аналізу та синтезу є потенційні напрями досліджень та управлінські наслідки використання діджитал технологій у МСП для подолання наслідків криз та забезпечення безперервності бізнесу.

Екстремальні кризи – це події, які переривають регулярний потік товарів або послуг у системі [155]. Екстремальні кризи мають руйнівні наслідки для бізнесу та продуктивності ланцюга поставок [156], а отже, і для ефективності, прибутковості та виживання МСП. Їхній вплив множитьсся та посилюється, оскільки виробництво, послуги та торгівля глобально пов'язані [157, 158].

З огляду на те, що безпека малих і середніх підприємств має вирішальне значення для світової економіки, для таких підприємств важливо мати плани забезпечення безперервності бізнесу, що визначається як «виявлення та управління ризиками, які загрожують порушити важливі процеси та пов'язані з ними послуги, пом'якшення наслідків цих ризиків та забезпечення того, щоб відновлення процесу чи послуги було можливим без значних порушень для підприємства» [159].

З цією метою МСП використовують технології, а отже, і діджитал технології (платформи передачі даних). Існує два основні напрями думок щодо забезпечення безперервності бізнесу за допомогою діджитал технологій: по-перше, забезпечення функціонування процесів і послуг, що підтримуються діджитал технологіями (безперервність); і по-друге, наявність відповідних механізмів через системи підтримки, які забезпечують можливість цифрового здійснення ключових бізнес-процесів та взаємодії персоналу, одночасно резервуючи процеси та дані. Перший напрям думок наголошує на тому, що діджитал технології безпосередньо забезпечують безперервність бізнесу завдяки безперервному залученню обчислювальної інфраструктури, розрізняючи «технологію в нормальному використанні» та «технологію в інциденті». Другий напрям думки наголошує на тому, що хоча діджитал технології знаходяться в епіцентрі сучасних підприємств (а отже, і малих і середніх підприємств), саме люди стикаються з проблемами безперервності бізнесу [160].

Обидва напрями спрямовані на допомогу малим і середнім підприємствам залишатися на зв'язку та полегшити їхню робочу ситуацію, але це може негативно вплинути на конфіденційність користувачів і даних (право запобігати розголошенню особистої інформації іншим) [161]. Наприклад, з появою криз у Великій Британії підприємствам довелося адаптуватися до використання діджитал технологій. Але платформи, що використовуються, наприклад, для відеоконференцій, можуть дозволити організаторам аналізувати

уважність своїх учасників у режимі реального часу, записувати голос учасників, чати, обличчя та їхнє домашнє оточення. Незважаючи на важливість використання діджитал технологій (технологій передачі даних) для забезпечення безперервності бізнесу під час екстремальних криз, існує обмежена кількість або взагалі немає рекомендацій для малих і середніх підприємств та менеджерів з інформаційних систем щодо того, як підготувати підприємства до таких збоїв. Попередні дослідження обмежуються підгалузями безпеки, операцій на базі ІТ та ІТ-стратегії [162]. Крім того, очевидно постає питання як МСП можуть організувати свою роботу на основі діджитал технологій у відповідь на можливі інциденти.

Імплементація діджитал технологій на МСП для забезпечення безперервності бізнесу вимагає стратегічного переосмислення їхніх бізнес-процесів. Науковцям буде важливо зрозуміти вплив діджитал технологій на роботу, організацію та продуктивність. Щоб допомогти в цьому мисленні, соціально-технічний системний підхід, що у минулому успішно застосовувався для проектування процесів підприємства виробництва та послуг. Такий підхід сприймає системи (а в нашому випадку, діджитал технології) як системи, що взаємодіють із зовнішнім контекстом через свої взаємозалежні підсистеми, тобто соціальну та технічну; та з'єднує розрив між двома напрямками економічної думки дослідників, згаданими раніше: одна з яких зосереджена на взаємовідносинах між людьми, які стикаються з проблемами безперервності бізнесу (соціальна), а інша — на інфраструктурі (технічна).

Подальшим розвитком соціально-технічного підходу до вивчення імплементації діджитал технологій був би поворот соціоматеріальності в діджитал технології, який розкриває їхнє сприйняття, роботи та організацію шляхом прийняття того, що соціальне та матеріальне не повинні бути розділені [163] або шляхом аргументації на користь поєднання соціального та технічного, які можуть бути окремими, але повинні сприйматися як взаємопов'язані для ефективного досягнення результатів [164-166]. Ці перспективи можуть допомогти дослідникам зрозуміти роль розподілу даних (діджитал технологій) у розвитку екосистеми, яка заохочує підприємницьке мислення, перетворюючи виклики криз на можливості для підвищення продуктивності та створення суспільного впливу.

Узгодження діджитал технологій з бізнес-стратегією малих і середніх підприємств для подолання наслідків криз є ще одним напрямом досліджень. У Великій Британії 51% малих і середніх підприємств вважають діджитал технології необхідними для забезпечення своєї майбутньої конкурентоспроможності, а дві п'ятих керівництва вважають діджитал технології своїм головним пріоритетом. У дослідженнях управління ІТ

стратегічне узгодження ІТ є важливою темою, яка вивчається протягом понад чотирьох десятиліть [167-169]. Однак існують розбіжності щодо цінності стратегічного узгодження ІТ [168]: з одного боку, вчені стверджують про позитивний вплив стратегічного узгодження ІТ (і в нашому випадку, узгодження діджитал технологій) на ефективність роботи підприємства [170]. Але з іншого боку, узгодження може призвести до стагнації, конкурентних недоліків [171] та зниження ефективності [172]. Узгодження діджитал технологій може бути або «станом відповідності», що відображає, чи відповідає стратегія діджитал технологій загальній бізнес-стратегії, або здатністю, що відображає інвестиції МСП у діджитал технології [173-175].

Вчені давно вивчають роль діджитал технологій як можливості, дотримуючись перспективи ресурсоорієнтованого підходу. Ресурсоорієнтований підхід стверджує, що ресурси підприємства можуть бути фізичними, людськими або організаційними, а також цінними, рідкісними, неповторними та незамінними [176]. Компанії, а отже, і малі та середні підприємства, можуть отримати стійку конкурентну перевагу завдяки діджитал технологіям, якщо вони володіють цими типами ресурсів. Однак цей зв'язок може бути дуже важко встановити, особливо під час великих криз та екстремальних подій. Щоб вирішити цю проблему, теорія динамічних можливостей [56, 90] може пояснити, чому малі та середні підприємства коригують свої ресурси для підтримки конкурентної переваги в умовах постійної зміни [177]. Забезпечення конкурентної переваги залежатиме від того, як ресурси можна конфігурувати та переконфігурувати (нові конфігурації або оновлені) для створення можливостей [177]. Таким чином, саме через «виявлення», «захоплення» та «керування» [90] ресурсів та можливостей МСП повинні будуть ініціювати забезпечення безперервності бізнесу в невизначених умовах.

Зрештою, дослідникам було б плідно використовувати концепцію «організаційної амбідекстрії» [178] для дослідження впровадження діджитал технологій малими та середніми підприємствами для вирішення проблем криз. Організаційна амбідекстрія стосується здатності підприємства використовувати свої ресурси та можливості таким чином, щоб вони могли допомогти в управлінні сучасними бізнес-вимогами (орієнтація на експлуатацію), будучи готовими адаптуватися до змін навколишнього середовища та контексту. Деякі вчені стверджують, що через кризи компанії повинні зосереджуватися лише на розробці [179], надаючи особливу перевагу експлуатації; тоді як інші ставлять питання щодо актуальності амбідекстрії в літературі про МСП, оскільки більшим компаніям може бути легше стати амбідекстричними, враховуючи, що вони мають, серед іншого, більші та різноманітніші ресурси [178]. Дійсно, було

проведено багато досліджень про те, як великі компанії стають амбідекстричними, але що стосується малих і середніх підприємств, вони відстають [180]. Вважається, що амбідекстрність – це динамічна здатність, яка може допомогти малим і середнім підприємствам розвивати діяльність з виявлення, захоплення та трансформації для малих і середніх підприємств і вирішувати проблеми криз. Але як і чому малим і середнім підприємствам слід зосереджувати свої зусилля на дослідницькій або експлуатаційній діяльності, а не на обох, щоб пережити наслідки криз, відновити свої стратегії, включаючи кризові сценарії та плани забезпечення безперервності бізнесу, одночасно розглядаючи можливість збільшення доходів за допомогою альтернативних/додаткових каналів збуту. Утримання клієнтів віртуально – непросте завдання, оскільки надання неякісної послуги завдасть незворотної шкоди підприємствам.

Через кризи підприємства стикаються з численними викликами та невизначеностями, тому організаційним учасникам доведеться розробляти численні сценарії для майбутніх стратегічних дій. Розробка сценаріїв, окрім надання менеджерам інформації про їхній різний стратегічний вибір відповідно до їхніх можливостей та цілей місії, є важливим напрямом роботи вищого керівництва. Сценарії розглядаються як інструменти для запуску та прискорення процесу організаційного навчання. У поточній ситуації підприємства переглядають своє призначення в суспільстві та застосовують підхід зацікавлених сторін, де їхня роль полягає в допомозі тим, хто постраждав, та їхнім сім'ям.

Отже, малі та середні підприємства повинні застосовувати проактивний, інтегрований підхід, який покращить повсякденне життя місцевих, національних та глобальних спільнот. В епоху криз керівники підприємств повинні приймати складні рішення та впроваджувати діджитал технології. В екстремальних ситуаціях діджитал технології можуть допомогти людям залишатися на зв'язку та полегшити їхню розумну робочу ситуацію, але також може бути пов'язане з потенційними порушеннями конфіденційності зацікавлених сторін (право запобігати розголошенню особистої інформації іншим) [181]. 30% британських малих та середніх підприємств та 13% ірландських виділяють ІТ-безпеку та конфіденційність як потенційні проблеми, коли йдеться про імплементацію діджитал технологій. Тому практикам слід дослідити, як діджитал технології змінюють режими роботи малих та середніх підприємств та які наслідки цієї зміни для конфіденційності користувачів та даних. Уроки, отримані з використання діджитал технологій (дистанційного трансферу даних) малими та середніми підприємствами для підтримки

безперервності бізнесу під час криз, повинні бути враховані практиками та менеджерами.

Проблема конфіденційності користувачів та даних має першорядне значення для менеджерів у всіх галузях. Щоб вирішити цю проблему, МСП повинні встановити політику збору, обміну та аналізу даних. Збір персональної інформації має бути заборонений, якщо в цьому немає необхідності. У цьому випадку слід збирати абсолютний мінімум даних за згодою суб'єкта. У ЄС політика щодо даних регулюється Загальним регламентом ЄС про захист даних (GDPR), який надає підприємствам необхідну свободу для управління всіма аспектами своєї діяльності. Інші приклади включають Торонтську декларацію, що стосується даних та штучного інтелекту, а також рекомендації Access Now щодо прав громадян на конфіденційність даних після криз.

На рівні малих і середніх підприємств повинні бути створені відповідні системи та допоміжний персонал, щоб забезпечити постійну доступність інфраструктури, забезпечуючи безперебійну роботу всіх бізнес-операцій (в рамках цифрових платформ, що використовуються МСП). Після криз МСП потрібно буде (пере)осмислити, як відновити свої стратегії, включаючи кризові сценарії та плани забезпечення безперервності бізнесу, одночасно розглядаючи можливість збільшення доходів за допомогою альтернативних/додаткових каналів збуту. Віртуальна підтримка клієнтів є непростим завданням, оскільки надання неякісних послуг завдасть компаніям незворотної шкоди.

Цей огляд мав на меті розкрити інтелектуальну структуру літератури, зосереджуючись на взаємозв'язку між цифровими інноваціями та імітацією на кількох рівнях аналізу, використовуючи тематичне моделювання. Література наразі фрагментована, стає громіздкою в різних напрямках та поширюється за широким спектром спеціалізованих журналів з різних дисциплін. Це дослідження робить внесок у літературу, пропонуючи комплексну мета-структуру, яка розглядає літературу на кількох рівнях аналізу. Крім того, було визначено окремі тематичні кластери у літературі, які відкривають можливості для подальших досліджень.

1.3. Менеджмент інноваційної діяльності як ключова складова організації роботи сучасного банку

Найважливішим фактором підвищення ефективності використання потенціалу банківського сектору в сучасних умовах є покращення якості управлінських рішень, оскільки саме надійні та ефективні системи управління всіма процесами і відносинами, які характеризують діяльність сучасного банку, є запорукою його успішного функціонування, збільшення прибутковості та зниження ризику. А у зв'язку із тим, що банки знаходяться в центрі багатьох суперечливих і важкопрогнозованих явищ і процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері, ефективність їхньої роботи безпосередньо залежить від якості банківського менеджменту і безпосередньо позначається на можливостях забезпечення макроекономічної стабільності та досягнення довгострокових цілей стійкого економічного розвитку.

Разом із тим, поточні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації істотно змінили обличчя банківських систем, а новітні фінансові продукти та технології останніх десятиліть (електронні трансакції, банківські картки, інтернет-послуги, нові інструменти хеджування ризиків, хмарні сервіси, штучний інтелект тощо) кардинально видозмінили усю банківську діяльність. При цьому різко зростає конкуренція як всередині банківського сектора, так і між банками та іншими, небанківськими фінансово-кредитними установами. У цих умовах сучасні банки змушені постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам продукти, трансформувати власні системи управління і бізнес-моделі для підвищення ефективності своєї діяльності. Природно, що ці процеси не повинні протікати стихійно, а мають здійснюватися системно, у рамках нових підходів до банківського менеджменту на основі розробленої інноваційної стратегії, що відображає докорінні зміни у банківському секторі і економіці загалом.

Природно, що у ринковій економіці будь-який бізнес, у тому числі такий важливий, як банківський, має бути спрямований на надання клієнту найкращих послуг у мінімальні строки. А це можна досягти за рахунок прискореної диверсифікації банківської діяльності та реалізації її конкурентних переваг. Безперечно, що ці конкурентні переваги можуть бути створені головним чином за рахунок ефективної політики банків щодо впровадження інновацій. А відтак ефективний менеджмент інноваційної діяльності банків стає не просто допоміжним інструментом поліпшення роботи банківських установ, він

перетворюється на ключову ланку усієї системи стратегічного управління сучасним банком. Адже від того, наскільки оперативно і ефективно управлінські органи банків здатні реагувати на існуючі внутрішньо-економічні проблеми, на зміни у зовнішньому середовищі та здійснювати реорганізацію системи управління на інноваційній основі, буде залежати майбутнє банківських установ та умови їхнього виживання на ринку у гострій конкурентній боротьбі з іншими фінансовими посередниками та фінтех-компаніями. Тому менеджмент інноваційної діяльності стає ключовою складовою роботи банків, які потребують виходу на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін насамперед у технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системах управління.

Загалом інноваційна діяльність банку передбачає певні економічні, організаційно-управлінські, фінансові та інформаційно-технологічні нововведення у всіх сферах функціонування банківської установи. Результати таких нововведень можуть виявлятися у розширенні клієнтської бази банку та його філіальної мережі, збільшенні частки на ринку, скороченні транзакційних витрат на проведення банківських операцій та у забезпеченні стійкості функціонування банку на фінансовому ринку в довгостроковій перспективі. При цьому в умовах зростаючої конкуренції на ринках банківських послуг банківські інновації здебільшого спрямовані на залучення нових та утримання існуючих клієнтів, а також на розширення спектру послуг та вдосконалення технологій їх надання клієнтам. Водночас потрібно розуміти, що традиційні підходи до банківського менеджменту, що ґрунтувалися на класичному фінансовому посередництві, поступово втрачають ефективність, оскільки новітні продукти і технології останніх десятиліть, пов'язані із електронними транзакціями, онлайн послугами, сучасними інструментами інвестування коштів, кардинально видозмінюють увесь банківський бізнес, що стало особливо відчутно під впливом глобалізаційних процесів у світовій економіці.

Одним із головних наслідків глобалізації економічних процесів є дерегулювання банківської діяльності та широкомасштабна лібералізація фінансових ринків. Однак на хвилі такого дерегулювання стираються також і інституційні розмежування між різними видами банківської та фінансової діяльності: комерційної, інвестиційної, страхової тощо. У результаті банки змушені конкурувати одночасно у багатьох сегментах фінансового ринку, причому не тільки один з одним, але й з іншими фінансовими інститутами – страховими та інвестиційними фондами, фінансовими компаніями та новими фінтех-посередниками. Тому традиційні бізнес-моделі банків, що базуються на класичних банківських послугах, втрачають ефективність через зростання ролі

небанківських фінансових інститутів, фінтех-компаній та цифрових платформ. За таких умов саме інноваційні підходи до формування бізнес-моделей банків стають основою їхньої конкурентоспроможності.

Цим власне і визначається об'єктивна потреба широкого використання продуктових, технологічних, організаційних та управлінських інновацій у банківському секторі. Адже сучасний банк – це не лише джерело кредитних ресурсів, а й високотехнологічний фінансовий інститут, готовий комплексно обслуговувати складні комерційні угоди та проекти та надавати максимально широкий спектр послуг на новітніх інноваційних основах. Саме тому настільки важливим і актуальним є дослідження та розробка нових фінансових та організаційно-економічних підходів до менеджменту інноваційної діяльності, що є ключовою складовою організації роботи сучасного банку.

Важливість менеджменту інноваційної діяльності банку пов'язана із тим, що інновації в сучасних умовах – це не просто одне з явищ, що визначає економічне зростання, технічний прогрес та структурні зрушення, інновації стали суттю сучасного розвитку у всіх сферах економіки, зокрема й у банківській справі. Тому формування системи ефективного менеджменту інноваційної діяльності банків у процесі їх організаційно-економічного розвитку з метою підвищення потенціалу є важливим напрямом банківської стратегії, особливо у контексті фінансової глобалізації та посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

Слід зазначити, що у процесі вивчення цієї проблематики не сформовано єдиних наукових підходів щодо розуміння сутності банківських інновацій та організаційно-економічних механізмів управління ними з точки зору раціонального менеджменту і на сьогоднішній день у сучасній економічній літературі немає однозначного тлумачення поняття «банківські інновації», хоча дослідженню проблем впровадження інноваційних засад у розвитку економіки присвячено роботи багатьох провідних економістів.

Так, у працях видатного австрійського економіста Й. А. Шумпетера значна увага приділяється проблемам інноваційного розвитку економіки [1]. Він по суті одним із перших підкреслив роль інновацій як ключового фактора економічного розвитку. Класичні уявлення про інновації беруть початок саме із підходу Й. А. Шумпетера, згідно з яким хвилі розвитку економіки спричиняють «нові комбінації» факторів, пов'язані із інноваціями. Й. А. Шумпетер дає таке визначення: інновація – це будь-яка можлива зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень

технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання і реалізації продукції.

Американський економіст П. Ф. Друкер у своїх працях представляє новий погляд на майбутнє теорії і практики менеджменту [2]. П. Ф. Друкер трактує інновації як систематичну практику підприємництва, а головною рисою інноваційної економіки він вважає нові ідеї, які заперечують традиційні рішення, товари, послуги і виробництва, тобто інновація – це не просто винахід, а впровадження чогось нового, що створює цінність. Він наголошував, що інноваційна діяльність має бути систематичним процесом, а не випадковим явищем, і повинно включати усі кроки – від наукових досліджень до комерціалізації. На думку П.Ф. Друкера, інновація – це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс реалізувати на практиці новий вид бізнесу чи надання послуг.

Безпосередньо у банківській справі інновації досліджує американський професор Дж. Ф. Сінкі, який стверджує, що інновації у сфері фінансового та банківського обслуговування є засобом уникнення існуючих обмежень і використання вигідних можливостей, тобто потреби в інноваціях зумовлені необхідністю отримувати прибуток в умовах конкурентної боротьби [3]. Під інновацією, на його думку, слід розуміти нововведення, наприклад, реалізацію нової ідеї, впровадження нового методу або використання нового інструменту. Споживач фінансових послуг виграє, тому що інновації дадуть йому можливість отримати більш якісні продукти банку за нижчою ціною. Дж. Ф. Сінкі вважає, що головні інновації у сфері банківської справи – це створення інструментів управління ризиками, необхідних в умовах волатильності процентних ставок, валютних курсів та цін на сировинні товари. З його точки зору, інновація – це по суті використання винаходу для отримання прибутку.

У більшості сучасних досліджень банківські інновації зазвичай трактуються як процес модернізації діяльності банку, що полягає в удосконаленні наданих продуктів, операцій, послуг, бізнес-процесів або створення нових, спрямованих на краще задоволення потреб клієнтів. Саме банки відзначаються набагато ефективнішим використанням цифрових каналів і мобільних пристроїв, що є тими важелями, які дозволяють змінити індустрію фінансових послуг, підкріплюючи інноваційні рішення перспективними стратегіями та передовими бізнес-моделями. На це вказує, наприклад, у своїй книзі італійський економіст Б. Ніколетті [4]. В окремих дослідженнях робиться наголос, що банківські інновації виступають необхідним елементом, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та дохідність банку. Про це у своїх працях зазначають Б. Кінг [5] та С. Р. Тріведі [6]. Водночас, Б. Кінг розглядає інновації як рушійну силу перетворення банків у технологічні

компанії, орієнтовані на досвід користувача, а не на продукт, наголошуючи при цьому, що цифрові рішення витіснятимуть фізичні відділення. А С. Р. Тріведі наголошує, що інноваційна діяльність банків у сфері доходів створює нові джерела прибутку, але потребує зваженого управління ризиками. Це пов'язано з тим, що, на його думку, хоча інновації підвищують прибутковість, вони не завжди підвищують стійкість банків.

З точки зору В. Стефанеллі, інновації у банківському бізнесі змушують фінансовий сектор переглянути свої бізнес-моделі та відносини з ринком з метою збільшення власної вигоди [7]. І. Хал розглядає фінансові інновації якраз з позицій вигоди, однак уже для інвесторів і користувачів банківських послуг [8]. На його думку, інновації у фінансах – це не лише технологічні прориви, а й соціальні процеси поширення знань, що формують динаміку розвитку банківських продуктів. З іншого боку, Дж. Лернер наголошує на вирішальному значенні фінансових інновацій не лише для компаній у сфері фінансових послуг, але вказує що такі інновації дозволяють компаніям усіх галузей економіки залучати капітал у більших обсягах і за нижчою ціною [9]. Дж. Лернер відзначає, що фінансові інновації залежать від інституційних і правових умов, а також доступу до знань та партнерств між бізнесом і наукою. Подібних позицій дотримується у своїй роботі і П. Сіроні, який ще також показує, що інновації в банках рухаються у бік персоналізації, автоматизації та аналітики, а не лише нових продуктів, а також підкреслює, що інновації змушують банки трансформувати бізнес-моделі – від трансакцій до побудови довіри й аналітики даних [10].

Разом із тим, попри численні наукові роботи у сфері інноваційної діяльності не вирішеними частинами проблеми залишаються ті напрями дослідження, які стосуються сукупності факторів, що забезпечують формування та реалізацію потенціалу нових наукових ідей і винаходів в інтересах забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасних банків. Недостатньо вивченими залишаються питання розробки ефективних інноваційних бізнес-моделей банків, їх адаптації до викликів цифрової економіки, впливу фінтех-компаній на конкурентне середовище, а також оцінки результативності інновацій у банківській діяльності. Адже у зв'язку зі складністю та різноманітністю інноваційних процесів, що відбуваються у банківському секторі, його ефективний розвиток неможливий без належного менеджменту інноваційної діяльності банків, що має передбачати розробку і послідовну реалізацію належної інноваційної стратегії функціонування банківського бізнесу.

Банківські інновації – це по суті кінцевий результат науково-технічної діяльності банку, який отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого

продукту чи послуги, спрямований на краще задоволення наявних потреб клієнтів або формування нових у процесі управління ресурсним потенціалом банку. З таких позицій банківські інновації можна вважати специфічним видом фінансових інновацій, реалізованих банками на фінансових ринках або у власній діяльності у формі нового або вдосконаленого банківського продукту, послуги, процесу, організаційної форми або технології з метою більш ефективного формування та розміщення ресурсного потенціалу комерційного банку. Ринок і конкуренція ставлять сучасні банки перед необхідністю пошуку нових рішень, розробки затребуваних, ефективних і дохідних інновацій щодо задоволення потреб клієнтів. При цьому особливості функціонування та структура побудови механізмів підвищення ефективності банківської діяльності на основі впровадження інновацій залежать від специфіки інноваційних процесів, яка визначається відповідними напрямками інновацій, що переважають в інноваційній діяльності банку.

Такими основними напрямками інновацій у банківському секторі є: розробка нових фінансових продуктів, нових видів послуг чи нових модифікацій існуючих послуг та продуктів; впровадження інноваційних методів продажу і зовнішніх характеристик продукту; розробка інноваційних маркетингових стратегій; технологічні інновації, пов'язані із зміною технологічного забезпечення внутрішньобанківських процесів і надання послуг клієнтам; структурні інновації, тобто перетворення організаційної структури банку чи його окремих структурних підрозділів для збільшення ефективності їх функціонування.

Головним стимулом інноваційних перетворень у банківській сфері є специфіка її розвитку в умовах глобалізації та конкурентної боротьби, а також необхідність протистояння високим ризикам бізнесової діяльності та усе зростаючим загрозам розгортання глобальних фінансових криз. Водночас процес оптимізації бізнес-моделі сучасного банку на інноваційних засадах містить у собі певні проблеми і протиріччя. З одного боку, посилення конкуренції на фінансову ринку вимагає від банку постійних зусиль щодо зниження витрат задля підвищення ефективності своєї діяльності, що потребує впровадження усе більш жорстких схем контролю за витрачанням коштів і аналізу ефективності. Однак з іншого боку, необхідність відповідати вимогам часу змушує банки збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали, а відтак комерційні банки стикаються з необхідністю вирішення протиріччя між прагненням до економії і необхідністю здійснення великих капітальних вкладень у інновації.

На сьогоднішній день однією з головних перешкод на шляху формування ефективної політики у сфері інноваційної діяльності є те, що складно оцінити інноваційний потенціал різних варіантів організаційно-економічного розвитку банків. Освоєння нових банківських послуг і продуктів вимагає істотних змін або коригувань в стратегіях багатьох комерційних банків, а це зумовлює об'єктивну потребу у видозміні всієї системи банківського менеджменту, включаючи і менеджмент інноваційної діяльності банку. Така діяльність повинна мати строго цільовий характер, тобто бути спрямованою на обслуговування фізичних або юридичних осіб із використанням індивідуального або корпоративного підходу, необхідно структурувати нововведення, що дасть можливість визначитися не тільки з вибором конкретної стратегії або методом побудови та оптимізації бізнес-процесів у банку, але і також враховувати широку появу нових каналів передачі інформації і розвиток інфраструктури інтернету та проникнення телекомунікацій в усі сфери життя суспільства, на чому власне і будуються нові підходи до організації банківського бізнесу.

Отже менеджмент інноваційної діяльності, будучи ключовою складовою організації роботи сучасного банку, має передбачати формулювання цілісної стратегії інноваційного розвитку банку, що визначає технологічні зміни напрямів його діяльності, пов'язані із пропозицією новітніх послуг та удосконаленням організаційних структур банківських установ у такий спосіб, щоб отримати максимальні конкурентні переваги на фінансовому ринку. Така інноваційна стратегія – це по суті план дій банку, який передбачає створення конкурентної позиції, формування портфеля інновацій, розробку і вибір методів управління ними, а також контроль з метою досягнення поставленої мети.

На практиці розробка стратегії інноваційної діяльності банку передбачає створення дієвого механізму її реалізації. А це, в свою чергу, передбачає формування ефективної системи управління та стратегічного планування інноваційної діяльності для підвищення гнучкості та адаптивності банківського бізнесу. Власне стратегія менеджменту інноваційної діяльності банку мала б включати певну послідовність дій, результатом яких слід вважати впровадження різних інноваційних технологій у банківську діяльність, підвищення якості обслуговування клієнтів і пропонованих банківських продуктів і послуг. Така послідовність дій у процесі стратегічного управління банківськими інноваціями може орієнтовно складатися із чотирьох основних етапів:

- підготовча робота;
- вибір інноваційної стратегії;
- реалізація інновацій;
- контроль результатів.

Так, на першому етапі підготовчої роботи комерційний банк, перш за все, формулює мету, якої хоче досягти при впровадженні інновацій та визначає конкретні напрями інноваційної діяльності в залежності від власних потреб удосконалення кінцевих банківських продуктів і послуг, що надаються клієнтам, або оптимізації внутрішніх організаційних механізмів, пов'язаних із забезпеченням ефективної координації роботи підрозділів банку у процесі впровадження інноваційних стратегій. При цьому спершу аналізується внутрішнє середовище та оцінюється інноваційний потенціал банку, а потім проводиться аналіз стану зовнішнього середовища і оцінюється інноваційний клімат, у результаті чого визначається інноваційна позиція банківської установи та її перспективи на фінансовому ринку.

На етапі вибору інноваційної стратегії встановлюються основні напрями розвитку банку та їх інноваційні складові, обираються та оцінюються альтернативні інноваційні стратегії, а також здійснюється конкретний вибір щодо впровадження тих чи інших нововведень та формулюється перелік бажаних результатів, що мають бути отримані банком у результаті інновацій. Крім того, на цьому етапі ретельно аналізується ринок існуючих інноваційних банківських продуктів, а також здійснюється відбір, аналіз і оцінка запропонованих проектів, особливо з урахуванням того, що основою доходів банків усе більше стають не лише проценти за кредитами, але й комісійні виплати за доступ до цифрової інфраструктури, партнерські продукти та аналіз даних. А використання мобільних додатків, блокчейну, штучного інтелекту та open API дозволяє банкам швидко масштабувати сервіси, персоналізувати їх та мінімізувати трансакційні витрати.

Етап власне реалізації інновацій передбачає розробку відповідного стратегічного проекту інноваційного розвитку і конкретних заходів щодо його впровадження, а також конкретної участі різних структурних підрозділів банку у плані реалізації проекту. Особливо враховується інноваційний характер тих чи інших перетворень щодо існуючих банківських продуктів і послуг з тим, щоб не було порушено нормальний процес взаємодії банку з клієнтами у ході їх поточного обслуговування. При цьому слід враховувати, що бізнес-моделі сучасної банківської справи формуються уже під впливом фінансових технологій і орієнтуються на платформний підхід, коли банк перестає бути лише посередником, а набуває форми свого роду екосистеми фінансових та нефінансових сервісів для своїх клієнтів.

На заключному етапі контролюється процес реалізації інноваційного проекту, оцінюється ефективність механізму впровадження інноваційних продуктів і, при необхідності, вносяться необхідні корективи в проект. При цьому результати реалізації інноваційних перетворень у банку перевіряються на

предмет досягнення таких ключових цілей, як: підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку; скорочення зайнятості персоналу у фронт-офісах; забезпечення оптимізації банківських операцій; поліпшення стану банківських послуг в цілому через зростання прибутковості банківського бізнесу.

Дані етапи організації інноваційної діяльності банку відображають системний процес створення і реалізації інновацій, оскільки у відповідності із динамічними умовами, що постійно змінюються, кожен банк як повноцінний учасник ринку змушений змінювати себе, стаючи ініціатором інноваційних процесів. Однак це породжує і відповідні виклики для забезпечення належного рівня менеджменту інноваційної діяльності банку. З одного боку, інноваційний процес у банку є складною системою організаційно-економічних відносин, що супроводжують розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів, що зумовлює відповідні складнощі на кожному етапі їх реалізації і доведення до кінцевого споживача. З іншого боку, з інституційних позицій банківські інновації можна визначити як взаємодію між учасниками інноваційного процесу в банку, що регулюються сукупністю усталених формальних і неформальних норм та виникають у процесі надання нових або вдосконалених існуючих банківських послуг, а у кожного із цих учасників є свої уподобання та інтереси, що мають бути враховані на всіх етапах реалізації стратегії інноваційної діяльності.

Суперечливість таких інтересів визначає важливе завдання щодо їх врахування у процесі розробки стратегії менеджменту інноваційної діяльності банку, що передбачає необхідність здійснення комплексної оцінки її ефективності з позицій різних рівнів суб'єктності банківських інновацій: для самих банків такою ефективністю є підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості за рахунок розширення клієнтської бази, а також ефективності роботи загалом за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей; для клієнтів банків головним результатом має бути поліпшення якості і доступності банківських послуг та розширення їх асортименту з урахуванням останніх досягнень новітніх інформаційних технологій; для суспільства в цілому ефективність інноваційної діяльності банків відображається у поліпшенні якості життя за рахунок доступу до ширшого кола банківських послуг та новітніх фінансових технологій, що в результаті сприяє пожевженню господарської активності та оптимізації економічних відносин.

Однак незважаючи на всі зазначені позитивні аспекти банківських інновацій для різних учасників ринку і важливість розвитку інноваційної діяльності банківського сектору як важливого фактора економічного прогресу в

цілому, слід відзначити, що головною загрозою для ефективного функціонування банків у процесі впровадження інновацій є банківські ризики, у тому числі інноваційні. Освоєння нових банківських технологій, а також їх просування на ринку не завжди дозволяє прорахувати можливі сценарії розвитку банку, а тому розробка і класифікація банківських інновацій дозволяє виявити можливі ризики з урахуванням специфіки діяльності тієї чи іншої банківської установи. Крім того, впровадження різних банківських технологій на практиці не завжди адаптоване до існуючих економічних реалій, а тому систематизація можливих ризиків у цьому процесі має бути невід'ємною складовою менеджменту інноваційної діяльності будь-якого сучасного банку.

Загалом поняття ризику інноваційної діяльності банку слід розуміти як імовірність виникнення збитків при вкладенні банківською установою коштів у виробництво нових товарів і послуг, в розробку нового обладнання і технологій, які можуть не знайти очікуваного попиту на фінансовому ринку, а також при інвестуванні ресурсів у розвиток управлінських нововведень, які не принесуть очікуваного ефекту. Тому під ризиком інноваційної діяльності можна розуміти ймовірність небажаного відхилення від цілей впровадження нових банківських продуктів і послуг, які банк визначає собі за мету в своєму розвитку на поточний і стратегічний період часу. Це може бути, наприклад, недоотримання прибутку, втрата вартості фінансових активів або доходів від конкретного інноваційного проекту, тобто ризик визначає небезпеку заподіяння шкоди у зв'язку з впровадженням інноваційних заходів.

Отже важливим завданням менеджменту інноваційної діяльності банку є правильна оцінка факторів впливу, що впливають на ризикованість здійснення банківських інновацій, а також класифікація банківських ризиків, пов'язаних із інноваціями, з метою розробки адекватних заходів щодо їх мінімізації. Адже ризик банківських інновацій виникає саме в результаті впливу певних факторів ризику на діяльність банку. У даному разі, якщо вести мову про фактори ризику, то під ними слід розуміти сукупність певних обставин або різні ситуації, що підвищують ймовірність настання подій, які можуть виявити негативний вплив на реалізацію стратегії банку у процесі впровадження інновацій. Усі ці фактори ризику, що власне і призводять до зростання рівня ризикованості банківських інновацій, можна умовно розділити на зовнішні і внутрішні.

До числа зовнішніх факторів слід віднести низький рівень розвитку національного фінансового ринку та інфраструктури банківської системи, невизначену ситуацію на світових фінансових ринках, кризи, що систематично виникають, посилення нагляду та тиску з боку контролюючих органів, зростання імовірності зовнішніх шоків, що впливають на внутрішні економічні процеси. До внутрішніх факторів ризику можна віднести посилення

макроекономічної і фінансової нестабільності в країні, розгортання кризових явищ, погіршення стану ділового циклу і виникнення загрози рецесії, зростання рівня інфляції, погіршення кредитоспроможності і фінансового стану значного числа клієнтів банку, а також можливість виникнення непередбачених збитків банку через форс-мажорні обставини. З огляду на різноманіття існуючих факторів ризику інновацій у банківській справі можна припустити, що їхня роль також може суттєво змінюватися залежно від макроекономічної ситуації та політики уряду, а тому для побудови ефективної системи менеджменту ризиків банківських інновацій необхідно ранжирувати відповідні фактори ризику в залежності від їх значущості, а також проводити з цією метою ретроспективний аналіз динаміки їхнього впливу на результати банківських інновацій.

Щодо конкретних напрямів ризик-менеджменту інноваційної діяльності, то вони визначаються на основі побудованої класифікації банківських ризиків, пов'язаних із інноваціями. До числа основних таких ризиків, властивих інноваційній діяльності, можна віднести наступні:

по-перше, ризик оригінальності, що пов'язаний з розробкою нового продукту або технології. Цей ризик визначається невизначеністю результатів розробки банком інноваційного продукту і невизначеністю наслідків його виведення на фінансовий ринок, що полягає в відсутності інформації про ставлення потенційного покупця до цієї банківської послуги. Якщо банківський продукт не буде широко використовуватися клієнтами, то витрати банку на його створення можуть не окупитися, тобто замість очікуваного прибутку банки отримають збитки, а в багатьох випадках і повну втрату вкладеного у проект капіталу;

по-друге, ризик інформаційної невизначеності, що пов'язаний з відсутністю наданої банку зворотної інформації про стан реалізації інноваційних проектів, їх розвиток конкурентами та відповідність існуючим умовам функціонування фінансового ринку в країні. У цьому зв'язку важливо відзначити такі моменти впливу на ризик як неправильний вибір пріоритетів інноваційної політики, постановка неадекватних цілей, неефективна організаційна структура банку;

по-третє, ризик технологічної невідповідності, що зумовлений неможливістю створення інноваційного продукту на основі існуючих технологій, так як у разі їхньої відсутності саме планування банком інноваційного проекту стає неможливим, ставлячи під загрозу досягнення кінцевих цілей впровадження інновацій загалом. До цього ризику можуть також мати відношення низький рівень розвитку технологій у самому банку, зокрема, застаріле обладнання і програмне забезпечення;

по-четверте, ризик фінансової неадекватності, що полягає в невідповідності змісту інноваційного проекту і витрат, необхідних для його реалізації, наявним у розпорядженні банку фінансовим ресурсам. На цей ризик можуть також вплинути різного роду затримки фінансування, помилки у прогнозуванні витрат, а також збільшення вартості ресурсів унаслідок коливання процентних ставок чи валютного курсу;

по-п'яте, ризик некерованості інноваційної діяльності, що пов'язаний із різноманіттям проблем, які можуть виникати при реалізації банком інноваційного проекту. Дані проблеми можуть носити технічний і управлінський характер, зумовлюючи організаційні труднощі у процесі координації роботи різних підрозділів банку, оскільки для реалізації інноваційних проектів потрібні фахівці різного профілю, які здатні вирішувати ті чи інші аспекти проблем в процесі реалізації інновацій.

Слід зазначити, що ризики інноваційної діяльності банку можуть по-різному впливати на результативність інновацій загалом. Адже результати можуть бути як позитивними, так і негативними. Позитивними вони є тоді, коли ризики для банку зменшуються, наприклад посилюються його конкурентні позиції на ринку в результаті впровадження нових продуктів і технологій обслуговування клієнтів, або зміцнюється фінансовий стан банку через зростання рівня прибутковості унаслідок захоплення нових сегментів ринку на основі інноваційної діяльності. Результати можуть виявитися і негативними, коли після впровадження інновацій банківські ризики зростають у тому разі, якщо має місце виникнення збитків або недоотримання прибутку банком при впровадженні нових послуг або вдосконаленні існуючих продуктів чи технологій їх надання клієнтам, тобто відбувається негативне відхилення результату впровадження тієї чи іншої банківської інновації від запланованих цілей.

Власне сам процес управління ризиками банківських інновацій може включати в себе кілька послідовних етапів:

- постановка цілей і завдань управління ризиками, що передбачає безпосереднє виявлення тих ризиків, ймовірність виникнення яких можлива під час впровадження банківських інновацій, та їх детальний опис стосовно умов роботи конкретного банку;

- ідентифікація факторів ризику, що має включати в себе не тільки визначення самих ризиків, які можуть виникнути в процесі інноваційної діяльності банку, але і детальний аналіз різних груп причин, що зумовлюють відповідні ризики;

- оцінка ризиків, що включає в себе якісний і кількісний аналіз ризиків інноваційної діяльності з точки зору прогнозування можливих втрат банку чи

недоотриманої вигоди у тому разі, якщо процес реалізації інноваційних проєктів відхилиться від запланованого у разі активізації факторів ризику;

- розробка превентивних заходів, що передбачає дії банку, спрямовані на мінімізацію негативного впливу факторів ризиків інноваційної діяльності на кінцеві фінансові результати функціонування банку, що може передбачати створення резервів, лімітування, страхування, диверсифікацію, тобто сукупність традиційних заходів, що використовуються банками для мінімізації за всіма іншими видами банківських ризиків;

- моніторинг ризику, що означає процес регулярного аналізу показників ризику по відношенню до різних напрямів інноваційної діяльності банку широкий спектр заходів з аудиту, оцінки, перевірки якості виконання для прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризику задля досягнення стратегічних цілей впровадження інновацій без загрози фінансовому стану і прибутковості банківської установи.

Потрібно наголосити, що у процесі оцінки ризиків менеджмент організації інноваційної діяльності банків повинен враховувати ще і цілий комплекс проблем, пов'язаних із тими чи іншими національними особливостями економічного розвитку країни, котрі так чи інакше дані ризики посилюють та у кінцевому підсумку позначаються на результатах інновацій у банківському секторі. Стосовно, зокрема, нашої країни, то ризики інноваційної діяльності можуть значно збільшитись у зв'язку із тим, що впровадження інновацій може супроводжуватись рядом таких проблем:

- дорожнеча інноваційних технологій, що суперечить завданню із забезпечення максимальної доступності банківських послуг для широкого загалу та серйозно підвищує ризики втрати конкурентних позицій банку;

- порівняно низький рівень доходів значної частини населення, що не дозволяє сформувати адекватний рівень ринкового попиту на інноваційні банківські продукти, які можуть коштувати дорожче;

- недостатня затребуваність банківських інновацій через невисокий рівень фінансової грамотності та недостатню проінформованість клієнтів банків про наявність і можливості користування новітніми банківськими продуктами і технологіями;

- відсутність або нестача кваліфікованого банківського персоналу у сфері інноваційної діяльності, що може стати істотною перешкодою як у процесі розробки інноваційних банківських продуктів і технологій;

- недосконалість законодавчої і нормативної бази, що визначає рамкові умови, які регулюють банківську діяльність, включаючи її інноваційну складову;

- перебування банківського сектору у стані безпрецедентних викликів, за яких режим воєнного стану, макроекономічна і фінансова нестабільність, зміни регуляторного середовища є чинниками, що формують середовище високої невизначеності, в якому функціонують банки.

Окремо слід відзначити, що в Україні ключовим викликом сучасності є воєнні дії, котрі безпосередньо позначаються на всіх аспектах економічного розвитку і життя суспільства, а також на функціонуванні банківської системи. Адже першочерговим завданням для банків стало забезпечення безперервності критичних сервісів, стійкості IT-інфраструктури та підтримки клієнтів у кризових умовах. Це зумовило тимчасову переорієнтацію з нарощування комерційних продуктів на забезпечення операційної надійності й фінансово-економічної стійкості.

Потрібно наголосити, що подолання зазначених перешкод є проблемою не окремих банківських установ, а потребує вирішення на національному рівні, однак менеджмент банків має об'єктивно оцінювати дані фактори як такі, що істотно посилюють ризики інноваційної активності, можуть спричинити істотне погіршення фінансового стану на рівні окремих банків, а відтак негативно позначаються на самій можливості інноваційного розвитку банківського сектору. Розуміння сутності ризику інноваційної діяльності банку, знання причин, що призводять до його виникнення, а також масштабів можливих фінансових втрат дозволять менеджменту банку вибудувати процес управління даними ризиками у такий спосіб, щоб звести до мінімуму їх негативний вплив на функціонування банківської установи. Як наслідок, банк набуває значно сильніших конкурентних позицій на фінансовому ринку з огляду на усе зростаючі потреби його суб'єктів у якісно нових банківських послугах.

Підвищення рівня конкурентоспроможності банківських установ унаслідок активного впровадження інноваційних стратегій розвитку визначається дією наступних основних чинників:

- зростання ефективності банківської діяльності, позаяк впровадження високотехнологічних продуктів дозволяє розширити коло споживачів, отримати більші сегменти ринку і, як наслідок, підвищити прибутковість банків та рентабельність їх роботи;

- зниження собівартості банківських продуктів і послуг унаслідок впровадження нових, інноваційних підходів до організації банківського бізнесу і взаємодії із споживачами банківських послуг;

- диверсифікація кредитного портфеля, що визначається можливостями розробки та просування нових кредитних продуктів, застосування інноваційних інструментів мінімізації кредитного ризику, та підвищення внаслідок цього прибутковості кредитування та фінансової стійкості банку;

- розширення географічного охоплення бізнесу, оскільки за допомогою технологічних інновацій банки можуть освоювати нові регіони, не вдаючись до відкриття у них власних відділень;

- зміна якісних характеристик банківських продуктів, що означає зміщення акцентів із цінкових і кількісних характеристик фінансових продуктів на сервісні характеристики, такі як індивідуальний підхід до клієнта, швидкість і якість його обслуговування, орієнтування на надання якомога ширшого спектру банківських послуг незалежно від місця розташування і часу на основі множинності каналів доступу, інтерактивності сервісу і мінімізації ручної обробки трансакцій.

Зростання рівня конкурентоспроможності банків за вказаними напрямками унаслідок активної інноваційної діяльності є відповіддю банків на усе зростаючу конкуренцію на фінансовому ринку. В сучасних умовах конкурентоспроможність банку визначається головним чином ступенем його відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази. Тому для банку впровадження в ділову практику нових продуктів і послуг – це можливість проникнути на нові ринки, освоїти їх, задовольнити нові побажання клієнтів і отримати на цій основі вищий рівень прибутку. Незважаючи на високі ризики при впровадженні інноваційних технологій в банках, саме інновації в банківському секторі і в економіці в цілому дозволять підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість банків на сучасному етапі розвитку.

Разом із тим, інноваційний розвиток, що визначає сучасне фінансове і економічне життя в цілому, має суперечливий вплив на банківський бізнес. З одного боку, відкриваються нові можливості для розвитку банків, розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку, зниження трансакційних витрат за банківськими операціями та забезпечення стабільності функціонування у довгостроковій перспективі. А з іншого боку, банки змушені збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали, крім того, посилюється тиск традиційних і нових конкурентів на ринку, з'являються нові ризики, пов'язані із цифровими технологіями і зміною самих основ функціонування банківського бізнесу у віртуальному просторі, а тому вкрай потрібні нові, нестандартні рішення і ефективний менеджмент задля дієвої реалізації стратегії інноваційного розвитку. А відтак, щоб не втратити конкурентні переваги, банки повинні постійно вдосконалювати свою діяльність і послуги, впроваджувати оптимальні структури управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливі зовнішні

умови і при цьому забезпечувати якість діяльності, контроль витрат і ефективність банківського бізнесу.

У якості підсумків можна відзначити, що менеджмент інноваційної діяльності банків направлений насамперед на оптимізацію управління їх ресурсним потенціалом, краще задоволення наявних потреб клієнтів, а також розробку й технічне вдосконалення послуг для адекватної відповіді на усе нові запити клієнтури відповідно до економічних змін у глобалізованому середовищі. Дослідження питань активізації інновацій у банківському секторі має бути одним із ключових завдань сучасної економічної науки і політики держави, адже це позитивно впливатиме на відновлення інноваційного потенціалу країни. При цьому інноваційні аспекти розвитку бізнес-моделей банків визначають нові стратегічні орієнтири фінансової системи. Банки дедалі більше перетворюються з традиційних фінансових посередників на цифрові платформи, орієнтовані на формування довгострокових і ефективних взаємозв'язків із клієнтами.

Саме ті банки, які виявляться здатними впроваджувати інноваційні бізнес-моделі і забезпечувати належний рівень менеджменту інноваційної діяльності матимуть можливість поєднувати операційну стійкість із швидким цифровим розвитком, підвищувати свою ринкову частку, а також робити істотний внесок у відновлення економіки через підтримку підприємств, фінансування критичної інфраструктури та залучення заощаджень у надійні інструменти. При цьому трансформація бізнес-моделей банків на інноваційній основі є закономірним етапом їх адаптації до нових умов, оскільки вона не лише забезпечує конкурентоспроможність самих банківських установ на фінансовому ринку, але й створює фундамент для інноваційного розвитку всієї економіки в цілому.

1.4. Менеджмент трансферу технологій: моделі та механізми

В умовах цифрової трансформації економіки ефективний менеджмент трансферу технологій (ТТ) набуває ключового значення як інструмент забезпечення інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення економіки.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретико-методологічних засад менеджменту трансферу технологій, сучасних моделей та механізмів трансферу технологій в Україні.

Сучасні дослідження українських вчених в останні роки засвідчують посилення інтересу до питань трансферу технологій. Така тенденція зумовлена зростаючою потребою економіки у формуванні ефективної інноваційної системи та налагодженні результативної взаємодії між науковим середовищем і виробництвом.

Варто зазначити, що трансфер технологій являє собою складний багатовимірний процес. Це пов'язано з тим, що сам процес охоплює кілька сфер – науку, бізнес, управління та право.

Відповідно до Закону України [1], трансфер технології визначається як передача технології, що оформляється шляхом укладення між фізичними та/або юридичними особами двостороннього або багатостороннього договору, яким устанавлюються, змінюються або припиняються майнові права й обов'язки щодо технології та/або її складників.

І. В. Литовченко та А. І. Критський [2] наголошують, що трансфер технологій охоплює не просто передачу знань, ідей, ноу-хау чи технічних рішень між організаціями, галузями або країнами, а є багатовимірним процесом, спрямованим на посилення ефективності виробничих систем, формування нових продуктів і послуг та зміцнення інноваційного потенціалу. Науковці підкреслюють, що цей процес виходить далеко за межі суто технічного обміну інформацією. Він постає як складна комунікаційна взаємодія між різними учасниками інноваційної екосистеми.

Згідно з дослідженням [3], трансфер технологій є не просто передачею знань і ресурсів, а «прихованим механізмом венчурного інвестування інноваційних стартапів», у якому інвестор бере участь не через пряме фінансове вливання, а шляхом надання прав інтелектуальної власності, доступу до інфраструктури, експертного супроводу та менторства.

На думку Тріль С. М. та Сі Л. [4], трансфер технологій слід розуміти як процес передачі на комерційній, чи безоплатній основах результатів

інтелектуальної праці, виражених у нових, або покращених матеріальних, чи нематеріальних об'єктах.

Автори А. Грищенко, Л. Червінська та А. Каліна [5] визначають трансфер технологій як процес передачі нових або вдосконалених технологій, як у стані винаходу, так і вже зрілих, від місця їхнього створення до сфери застосування або бізнес-структур. Вони підкреслюють, що трансфер технологій сприяє впровадженню та комерціалізації інновацій, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розвитку високотехнологічного імпорту та експорту, а також формуванню співпраці між Україною та провідними країнами світу.

У дослідженні [6] автори зазначають, що трансфер технологій покликаний перш за все для перетворення результатів інтелектуальної власності на процес або фізичний продукт. Цей процес прямо пов'язаний із індустріальним зростанням економіки.

Автори М. В. Корнєєв та А. І. Жидик. [7] розглядають трансфер технологій як важливу частину інноваційного процесу, пов'язану з переданням результатів прикладних досліджень та дослідно-конструкторських розробок у сферу практичного виробництва.

На думку [8], трансфер технологій є ключовим елементом інноваційного розвитку, який потребує чітко вибудованого організаційно-економічного механізму. Автори визначають такий механізм державного регулювання трансферу технологій як сукупність організаційних форм і економічних методів, які забезпечують рух нових знань від наукових розробок до їх практичного впровадження у виробництво.

За визначенням [9], трансфер технологій є процесом інформування, поширення, передачі та впровадження результатів науково-технічних розробок і людського інтелекту від розробника до кінцевого споживача з метою оновлення технологій виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання економічного ефекту від їх застосування на комерційній основі.

Згідно з [10], трансфер технологій і управлінські інновації є взаємопов'язаними категоріями, які доповнюють одна одну та спільно впливають на розвиток підприємства або регіону, сприяючи підвищенню ефективності управління та впровадженню новітніх технологічних рішень.

У контексті глобальної екосистеми ТТ визначається як сукупність міжнародних зв'язків, механізмів та інституцій, що забезпечують передачу науково-технічних знань, інновацій та технологічних рішень між країнами, компаніями і дослідницькими центрами [11].

Отже, за результатами проведеного аналізу літературних джерел, присвячених трансферу технологій, можна виділити три основні концептуальні підходи до трактування цього поняття:

1. Підхід, зосереджений на комунікаціях.

У межах цього підходу трансфер технологій розглядається як особливий вид комунікаційної взаємодії. Він передбачає інформування, поширення та передачу результатів інтелектуальної діяльності й науково-технічних розробок від розробника до кінцевого користувача. У такому розумінні трансфер технологій – це цілеспрямоване застосування та використання знань, що передбачає узгоджені дії двох і більше суб'єктів. Основна увага зосереджується не стільки на технології як об'єкті, скільки на учасниках процесу та якості їхньої взаємодії.

2. Підхід, орієнтований на забезпечення технологічного розвитку та комерціалізацію.

У цьому підході трансфер технологій розглядається як процес перетворення результатів наукових досліджень на готовий продукт, технологічне рішення або виробничу практику, здатну створювати економічну й соціальну вигоду. Він тісно пов'язаний із розвитком механізмів комерціалізації інтелектуальної власності, розбудовою університетсько-промислових партнерств і діяльністю офісів трансферу технологій. Сутність підходу полягає у впровадженні нових або вдосконалених розробок у практичну діяльність підприємств та організацій з метою підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Важливо звернути увагу на те, що в рамках цього підходу кінцева мета впровадження розробки не завжди визначається первинно розробником, оскільки потреба в технології може формуватися під впливом ринку, запиту виробництва або інтересів зовнішніх стейкхолдерів. Це зумовлює необхідність врахування ринкового попиту та умов комерціалізації ще на етапі наукових досліджень.

Також слід зазначити, що даний підхід є одним із ключових теоретико-методологічних підходів до визначення сутності трансферу технологій [12].

3. Правовий (договірний) підхід.

Третій підхід зосереджує увагу на формалізації взаємовідносин між учасниками процесу передачі технологій. Його сутність полягає в тому, що будь-яка передача результатів наукової чи інтелектуальної діяльності повинна бути юридично закріплена. Саме тому договір стає ключовим механізмом узгодження прав, обов'язків та відповідальності сторін. У ньому фіксуються умови доступу до технології, можливості її відтворення, обсяг прав на використання, терміни, територіальні обмеження, а також розмір винагороди або інші форми зустрічної вигоди.

Таким чином, правовий підхід забезпечує прозорість та передбачуваність процесу, мінімізує ризики неправомірного використання інтелектуальної власності та сприяє формуванню довіри між учасниками трансферу.

Для узагальнення ключових характеристик підходів представимо їх у Таблиці 1.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «трансфер технологій»

Сутнісна характеристика	Ключові ознаки	Практичні наслідки для системи інноваційного розвитку
Комунікаційний підхід (орієнтація на взаємодію суб'єктів)		
Трансфер технологій як комунікаційний процес обміну знаннями між розробником і користувачем.	Міжорганізаційна взаємодія, важливість інформаційної прозорості та доступності результатів розробок, акцент на суб'єктах комунікації.	Забезпечує формування каналів обміну знаннями, інноваційних мереж та партнерств, посилення ролі комунікацій у інноваційному середовищі.
Підхід, орієнтований на забезпечення технологічного розвитку та комерціалізацію		
Трансфер технологій як процес перетворення інтелектуальної власності на продукт або процес, що має економічний чи суспільний ефект.	Акцент на створенні комерційної вартості та інноваційної вигоди. Важливість інституцій підтримки комерціалізації.	Посилює зв'язок науки і бізнесу, створює ринки інноваційних продуктів, стимулює формування стартапів і корпоративних R&D-центрів, сприяє економічному зростанню на основі інновацій.
Правовий (договірний) підхід		
Трансфер як передача майнових прав на використання технології на договірних засадах.	Укладання дво- або багатосторонніх договорів; встановлення та передача майнових прав і зобов'язань; юридична визначеність.	Забезпечує правову визначеність та захист інтелектуальної власності, знижує ризики учасників, формує договірні механізми передачі технологій у промислове та суспільне використання.

Джерело: систематизовано за матеріалами [1–3, 5, 6, 8, 10, 11]

З огляду на вищенаведене, трансфер технологій варто розуміти як цілісний процес, у якому поєднані взаємодія між учасниками, економічна вигода від впровадження розробок та їхнє правове оформлення.

Отже, розглядаючи трансфер технологій як системний процес, слід зауважити, що він складається з кількох ключових складових, кожна з яких відіграє визначальну роль в ефективності передачі інновацій:

- суб'єктів трансферу технологій;
- об'єктів трансферу;
- механізмів та інструментів передачі технологій;
- інституційної та правової складової.

Зауважимо, що суб'єктами трансферу технологій є різноманітні організації, установи та фізичні особи, які ініціюють, здійснюють, забезпечують або регулюють процеси передачі технологій.

До основних суб'єктів належать:

- Суб'єкти, що створюють, передають технології (джерела).
- Суб'єкти, що впроваджують технології (реципієнти - споживачі).
- Посередницькі та інституційні суб'єкти.
- Суб'єкти регулювання та управління.

До основних суб'єктів належать суб'єкти, що генерують та передають технології, які є основними носіями знань, ідей та ноу-хау. Саме від їхньої активності та компетентності залежить якість і інноваційна цінність технологій, що потрапляють у процес трансферу.

Також важливими є суб'єкти, що використовують та впроваджують технології. Вони отримують їх для комерційного або некомерційного застосування з метою покращення виробництва, розвитку нових продуктів або підвищення кваліфікації. Від того, наскільки успішно вони здатні адаптувати та впроваджувати технології, значною мірою залежить результативність і ефективність інноваційних проєктів.

Особливе місце займають посередницькі та інституційні суб'єкти, що формують інфраструктуру трансферу технологій, забезпечуючи взаємодію між донорами та реципієнтами та сприяючи комерціалізації й регулюванню процесу. Їхня роль критично важлива, адже вони допомагають долати бар'єри, полегшують комунікацію і створюють умови для більш ефективного обміну знаннями.

Нарешті, суб'єкти регулювання та управління створюють правове й інституційне середовище для здійснення трансферу технологій. Без належного регулювання процес трансферу втрачає прозорість і передбачуваність, що може стримувати інноваційний розвиток.

Узагальнена класифікація суб'єктів трансферу технологій наведена у Таблиці 2.

Таблиця 2

Класифікація суб'єктів трансферу технологій

Підкатегорії / Типи	Опис та приклади
І. Суб'єкти, що створюють та передають технології (Донори)	
Науково-освітній сектор (Академічний трансфер)	Основні джерела некомерційної форми ТТ. Заклади вищої освіти (ЗВО) – передача технологій та об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ). Науково-дослідні інститути (НДІ) – Національна академія наук України (НАН), Національна академія аграрних наук (НААН), Національна академія медичних наук (НАМН); дослідницькі та інноваційні центри.

Підкатегорії / Типи	Опис та приклади
Приватний та корпоративний сектор	Корпорації та технологічні гіганти (Apple, Google, Tesla, Samsung); транснаціональні корпорації (ТНК) – внутрішньо корпоративний обмін технологіями; стартапи та інноваційні компанії – носії нових технологій, ключові елементи глобальної екосистеми ТТ; приватні власники технологій – фізичні особи-винахідники, що створюють та передають ОПВ напряму споживачу шляхом прямих комерційних угод.
II. Суб'єкти, що використовують та впроваджують технології (реципієнти / споживачі)	
Фізичні та юридичні особи	Загальна категорія, що укладає двосторонні або багатосторонні договори про трансфер технологій.
Підприємства, установи та організації	Юридичні особи, незалежно від форми власності, що використовують технології та/або їх складові, і які та отримують майнові права на ОПВ.
Мале підприємництво	Розвиток і підтримка ТТ, посилення інноваційного потенціалу.
Промисловий сектор / Бізнес-середовище	Кінцеві споживачі, що впроваджують інноваційні рішення.
Інноваційні стартапи	Перетворюють інтелектуальні активи та інфраструктуру на венчурну вартість.
III. Посередницькі та інституційні суб'єкти (інфраструктура ТТ)	
Центри трансферу технологій (ЦТТ)	Посередники між власником і покупцем технології; збирають ринкові дані та сприяють комерціалізації; можуть бути комерційними або частиною державних/наукових установ. Приклади в Україні: Центри трансферу технологій при університетах та наукових установах; Українська інтегрована система трансферу технологій (УІСТТ), Національна мережа трансферу технологій та Міжрегіональна мережа трансферу технологій; центри підтримки технологій та інновацій (TICS – Technology and Innovation Support Center).
Науково-виробничі та дослідницькі об'єднання	Надають широкий спектр послуг у сфері ТТ, включаючи створення технологій під замовлення та охорону інтелектуальних прав.
Інноваційна інфраструктура	Технопарки, наукові парки, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, акселератори, стартап-школи.
IV. Суб'єкти регулювання та управління	
Уповноважені органи державної влади	Центральні та місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.
Міністерство освіти і науки України (МОН)	Формування та реалізація державної політики у сферах освіти, науки, інноваційної діяльності та трансферу технологій.
Міжнародні організації	ВООЗ, ВТО, ЮНЕСКО, WIPO – участь у регулюванні та стандартизації трансферу технологій.
Фізичні особи, що здійснюють ТТ	Особі, які отримують винагороду за участь у процесі ТТ.
Автори технологій	Фізичні особи, що безпосередньо беруть участь у створенні технологій та отримують винагороду.

Джерело: систематизовано за матеріалами [1, 2, 11, 14, 15]

Отже, якщо суб'єкти трансферу технологій визначають, хто здійснює процес передачі, то об'єкти трансферу відповідають на запитання «що саме передається».

Об'єкти трансферу технологій являють собою нові або покращені результати інтелектуальної праці та науково-технічних розробок, які передаються між суб'єктами (країнами, організаціями, галузями) з метою подальшого використання, впровадження у виробництво на комерційній або безоплатній основі [2, 4, 16].

Об'єктами трансферу є різноманітні технології, знання, ноу-хау, розробки, інноваційні продукти та процеси, які можуть мати різний ступінь готовності та складності. Варто зауважити, що ці об'єкти не обмежуються лише кінцевими продуктами – важливою частиною трансферу є інтелектуальний потенціал, методики, алгоритми, програмні рішення та організаційні практики, які дозволяють адаптувати технології до конкретних умов.

Слід підкреслити, що об'єкти трансферу поділяються за ступенем їхньої готовності та формою передачі. Наприклад, це можуть бути прототипи, дослідні зразки, готові виробничі технології або методичні матеріали, що забезпечують впровадження інновацій. Ефективність процесу передачі значною мірою залежить від того, наскільки об'єкт технології зрозумілий, адаптований до потреб реципієнта та відповідає його ресурсним можливостям.

Об'єкти трансферу технологій поділяються відповідно до їх форми, змісту та правового статусу (Табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація об'єктів трансферу технологій

Компоненти (форми передачі)	Характеристики та приклади
1. Нематеріальні об'єкти (інтелектуальні активи)	
Права на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ)	Юридично оформлена технологія, що підлягає захисту: патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей.
Непатентовані знання та ноу-хау	Технологія, що не підлягає патентному захисту, або не запатентовані ноу-хау, знання, досвід, технологічна документація, науково-технічна інформація.
Результати досліджень та розробок (НДДКР)	Науково-технічні розробки, які можуть бути у формі звіту, проєкту, конструкторської або технологічної документації на науково-технічну продукцію, натурного зразка.
2. Матеріальні об'єкти (втілені технології)	
Фізичні продукти та обладнання	Технологія, втілена в матеріальних економічних благах: підприємства «під ключ», обладнання, машини, верстати, технологічні лінії, інструменти, агрегати.
Комплекс технологій	Технології, що передаються у вигляді комплексу (наприклад, передача програмного забезпечення разом з обладнанням).

3. Послуги та людський капітал (забезпечення трансферу)	
Послуги	Науково-технічні, консультативні, інжинірингові, навчання персоналу, аутсорсинг.
Кваліфікована робоча сила	Цілеспрямований прийом/перехід на роботу кваліфікованих фахівців, тобто технологія, втілена у кваліфікованій робочій силі.
Немонетарна підтримка стартапів (як прихований механізм інвестування)	Доступ до інфраструктури (матеріально-технічна база), експертний супровід, менторство, правова підготовка.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1, 4, 12, 17]

Таким чином, об'єкти трансферу є не просто предметом передачі, а ключовим елементом системи, який визначає потенціал інноваційного розвитку та можливості комерціалізації знань і технологій.

Слід відзначити, що трансфер технологій (ТТ) як механізм інтеграції науки та бізнесу базується на правовій та інституційній складовій [1, 12].

Правова складова встановлює юридичні рамки для передачі технологічних рішень та інтелектуальних активів, надаючи механізму ТТ офіційної сили.

Інституційна складова охоплює державні, академічні та посередницькі структури, а також загальне інституційне середовище, яке забезпечує розвиток і підтримку ТТ.

До інституційної та правової складової належать державні органи, що формують політику інноваційного розвитку та підтримують науково-технічні проекти; спеціалізовані агентства та центри підтримки трансферу технологій; юридичні структури, які регулюють ліцензування, патентування, авторські права та договірні відносини; а також професійні асоціації та мережі, що сприяють обміну знаннями та досвідом.

Необхідно зауважити, що ефективність інституційного та правового середовища безпосередньо впливає на швидкість і прозорість трансферу, зменшує ризики для суб'єктів і сприяє створенню умов для комерційного та соціального використання технологій. Саме завдяки цій складовій система трансферу стає передбачуваною, захищеною і здатною до сталого розвитку.

Отже, підсумовуючи розгляд суб'єктів та об'єктів трансферу технологій, слід відзначити, що саме вони формують зміст і напрям інноваційного процесу.

Далі варто перейти до аналізу того, як саме організується їхня взаємодія. Це дозволяють зрозуміти моделі трансферу технологій, які показують послідовність і логіку руху інновації від розробки до впровадження.

Модель трансферу технологій (ТТ) – це концептуальна схема, яка описує, систематизує та пояснює логіку, етапи, елементи взаємодії та механізми, за

допомогою яких наукові знання та технічні розробки (технології) передаються від розробника (донора) до споживача (реципієнта) з метою комерціалізації, впровадження у виробництво або використання на благо суспільства [12, 18].

У сучасній практиці виокремлюють кілька моделей трансферу технологій, що різняться рівнем централізації, роллю держави, ступенем участі бізнесу та типом взаємодії наукових установ із виробничим сектором.

Першою та найпростішою концептуальною моделлю трансферу технологій була лінійна модель, яка передбачала послідовний однонаправлений рух інновації від фундаментальних досліджень до прикладного використання. Згідно з цією моделлю, університети забезпечують наукову базу, на якій промисловість створює комерційні продукти, а держава регулює ринкові відносини [3, 11].

Лінійна модель характеризується чіткою послідовністю етапів: фундаментальні дослідження – прикладні розробки – дослідно-конструкторські роботи – виробництво – комерціалізація.

Попри свою концептуальну простоту, лінійна модель виявилася недостатньо гнучкою для сучасних умов.

В роботах [11, 18], основними недоліками цієї моделі відмічається відсутність зворотних зв'язків між учасниками процесу, ігнорування ринкових потреб підприємницького сектору, недостатня увага до взаємодії між секторами. Ці недоліки зумовили необхідність розробки більш складних і адаптивних моделей трансферу технологій.

Як відповідь на обмеження лінійної моделі пізніше з'явилася концепція нелінійної моделі, яка ще має назву «модель потрійної спіралі» (Triple Helix).

Вона ґрунтується на принципі, що інноваційний розвиток можливий лише за умов постійної координації інтересів трьох ключових секторів, де наука (дослідження) виступають центрами знань, держава – регулятором і стимулятором, а бізнес – кінцевим користувачем технологій. Модель відображає інтерактивний процес між цими трьома секторами і є основою для формування державної науково-технічної та інноваційної політики.

Відмітимо ключові характеристики нелінійної моделі [11, 18]:

- Багатостороння взаємодія. На відміну від прямого (лінійного) трансферу від розробника до споживача, нелінійні системи передбачають складну мережу взаємозв'язків. Важливу роль у цих системах відіграють міжнародні партнерства, університети, стартапи, наукові парки та транснаціональні корпорації (ТНК).

- Відкритість (Open Innovation). Нелінійні моделі часто є синонімами відкритих інновацій, які використовують як вхідний, так і вихідний потоки

знань (inflow and outflow of knowledge). Це створює нові нелінійні шляхи трансферу технологій.

- Децентралізація. Модель передбачає, що процес інновацій та трансферу технологій не є суворо послідовним або контрольованим з одного центру, а розгортається через численні інтерактивні зв'язки.

- Інституційна роль. Ефективний трансфер технологій в рамках нелінійного підходу вимагає розуміння закономірностей формування та еволюції глобальної екосистеми трансферу технологій.

- Орієнтованість на попит, активне використання сучасних каналів комунікації.

Подальша еволюція спіральних моделей призвела до формування концепції четвертинної спіралі (Quadruple Helix), яка доповнює потрібну спіраль четвертим елементом – громадянським суспільством. Отже, модель четвертинної спіралі забезпечує взаємодію чотирьох основних груп стейкхолдерів: державного сектору (уряду), промисловості (бізнесу), академічної спільноти (науки) та громад. Включення громадянського суспільства як учасника інноваційного процесу відображає сучасні тенденції демократизації інновацій і необхідність врахування соціальних потреб та очікувань суспільства.

У відповідь на зростання складності інноваційних процесів та глобалізацію технологічного обміну сформувалася мережева модель трансферу технологій.

Мережева модель трансферу технологій являє собою багаторівневу систему взаємодії різних суб'єктів інноваційної інфраструктури – наукових установ, університетів, підприємств, галузевих і регіональних центрів, інкубаторів, державних та приватних організацій.

Так, С. Супруненко [19] визначає, що основними завданнями мережевої моделі трансферу технологій є діяльність, яка націлена на комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, сприяння кооперації та співпраці між наукою та бізнесом. Сутність цієї моделі полягає у:

- створенні мережі партнерств, у межах якої університети, науково-дослідні центри, стартапи, великі корпорації, державні установи та громадські організації об'єднуються для спільного розвитку технологій і знань;
- активному включенні в глобальну інноваційну мережу;
- забезпеченні ефективного обміну знаннями, ноу-хау та технологічними рішеннями між різними секторами економіки, країнами та регіонами;
- поширенні технологічної інформації серед наукових організацій та підприємств;
- формування єдиної бази технологічних запитів та пропозицій.

Відмітимо, що трансфер технологій в даній моделі реалізується через партнерські програми, спільні дослідження, аутсорсинг та хмарні послуги. Наприклад, спільні науково-дослідні проекти є популярним сучасним механізмом передачі технологій.

Отже, мережевий підхід у трансфері технологій ґрунтується на розвиненій інституційній інфраструктурі, яка виступає ключовим рушієм та посередником у процесах передачі, обміну та комерціалізації інноваційних розробок (Табл. 4).

Таблиця 4

Інституційна інфраструктура мережевої моделі трансферу технологій

Компонент	Зміст та функції
Центри трансферу технологій (ЦТТ)	Організують зв'язки між наукою, бізнесом, університетами; ведуть бази даних технологій; сприяють укладанню договорів, здійснюють аудит та консультування.
Інноваційні кластери (технопарки, наукові парки)	Створюють середовище для співпраці, розвитку стартапів, масштабування технологій; поєднують науку, бізнес і освіту.
Університетські інкубатори	Сприяють запуску нових підприємств, підтримують комерціалізацію досліджень через освітню й інноваційну діяльність.
Міжнародні мережі (Enterprise Europe Network, EEN тощо)	Забезпечують транскордонний обмін технологіями, пошук міжнародних партнерів, створюють єдині бази та стандарти даних.
Платформи підтримки	Надають інформаційний, консультаційний супровід, посередництво, юридичну допомогу в трансфері технологій.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [4, 15, 20]

На думку Л. Сай та С. Тріль [4], у межах мережевої моделі формується нова логіка обміну ресурсами: поряд із ліцензіями та патентами важливими стають немонетарні активи – знання, досвід, доступ до мережевих контактів, менторська підтримка.

Відмітимо, що для підтримки, методично-інформаційного супроводу та координації регіональних мереж в Україні створено Міжрегіональну мережу трансферу технологій, яка функціонує на базі УкрІНТЕІ. Основною метою створення цієї мережі є розвиток інституцій та мереж у сфері трансферу знань, технологій та інноваційної діяльності. Регіональні центри працюють в Одесі на базі Одеського національного економічного університету та в Харкові на базі Громадської організації «Технологічний бізнес-інкубатор «Харківські технології» [21].

Отже, мережева модель трансферу технологій являє собою підхід до організації інноваційної діяльності, де ключову роль відіграє багаторівнева співпраця між широким колом учасників – від глобальних корпорацій та міжнародних дослідних структур до організацій, стартапів і університетських

лабораторій. Розглянемо основні характеристики мережевої моделі ТТ (Табл. 5).

Таблиця 5

Ключові характеристики мережевої моделі трансферу технологій

Основні учасники	Механізми взаємодії	Інфраструктурне забезпечення
Міжнародний рівень		
Глобальні корпорації, міжнародні науково-дослідні центри, університети, транснаціональні альянси	Спільні програми R&D, міжнародні гранти, ліцензування технологій, участь у кластерних мережах	Європейські технологічні платформи, програми Horizon Europe, мережі WIPO, OECD
Національний рівень		
Держава, науково-дослідні установи, інноваційні агентства, бізнес-асоціації	Державні підтримки, податкові стимули, створення спільних інноваційних хабів	Національні офіси трансферу технологій, технопарки, інкубатори, венчурні фонди
Регіональний / галузевий рівень		
Кластери підприємств, університети, місцеві органи влади, бізнес-об'єднання	Кластеризація, проекти публічно-приватного партнерства, акселераційні програми	Регіональні центри інновацій, бізнес-інкубатори, хаби трансферу технологій
Корпоративний / організаційний рівень		
Підприємства, стартапи, університетські лабораторії, розробники технологій	Відкриті інноваційні платформи, спільні дослідження, краудсорсинг, ліцензування	Внутрішні підрозділи R&D, корпоративні венчурні фонди, цифрові платформи співпраці

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [19]

Таким чином, ключовою особливістю мережевої моделі є її комплексність та багаторівнева динаміка. Вона охоплює всі рівні – від міжнародного до корпоративного, використовуючи широкий інструментарій механізмів взаємодії (спільні R&D, кластеризація, відкриті інновації) та потужну інфраструктуру.

Поступова еволюція моделей трансферу технологій підтверджує розширення кола інструментів, учасників і форм взаємодії в інноваційному середовищі.

Проте слід зазначити, що традиційні моделі, хоч і демонструють ефективність на різних етапах розвитку економіки, зазвичай зосереджують увагу на внутрішніх ресурсах суб'єктів інноваційного процесу, формалізований взаємодії через інституційні зв'язки, та обмеженому обміні знаннями між визначеними учасниками – від розробника до споживача.

Однак сучасний етап розвитку економіки характеризується цифровізацією, глобалізацією ринків, зростанням ролі партнерських мереж і

необхідністю залучення відкритих знань та технологій для забезпечення конкурентоздатності.

Важливою ознакою нового періоду також є трансформація процесу трансферу технологій, перехід від закритих, корпоративно-орієнтованих систем до відкритих моделей інноваційного розвитку [22].

Відкриті інновації, на відміну від класичних підходів, ґрунтуються на системному обміні знаннями, ідеями та технологіями між різноманітними учасниками інноваційної екосистеми, незалежно від організаційної чи галузевої приналежності.

Як зазначають дослідники, концепція відкритих інновацій є достатньо новою для України, але має великий потенціал для розвитку. О. Лютак, О. Баула та В. Процик [11] підкреслюють зростання ролі цифрових платформ, стартапів, R&D центрів, відкритої науки, а також значення транснаціональних корпорацій та університетських інкубаторів у формуванні інноваційних хабів.

Відмітимо, що відкриті інновації (Open Innovation, OI) суттєво змінюють характер і ефективність процесів трансферу технологій у сучасній інноваційній економіці. Вплив відкритих інновацій на трансфер технологій реалізується через низку ключових факторів, які змінюють природу, швидкість та ефективність трансферу технологій (Табл. 6).

Таблиця 6

Трансформація трансферу технологій під впливом відкритих інновацій

Фактор/напрямок впливу	Характеристика прояву у системі ТТ
Зміна логіки інноваційного процесу	Перехід від закритих корпоративних R&D-систем до відкритої взаємодії між підприємствами, університетами, науковими центрами та стартапами.
Розширення джерел знань і технологій	Активне використання зовнішніх потоків знань, партнерських платформ, відкритих баз даних і цифрових хмарних сервісів.
Поглиблення партнерських зв'язків	Формування міжорганізаційних мереж, альянсів, спільних лабораторій та венчурних екосистем.
Інституційна підтримка відкритості	Залучення державних, регіональних і міжнародних структур до стимулювання відкритої взаємодії та спільного фінансування R&D.
Цифровізація процесів трансферу	Використання цифрових платформ, хмарних сервісів для обміну даних, блокчейн-рішень, штучного інтелекту для пошуку партнерів і управління інтелектуальною власністю.
Розвиток інфраструктури та посередництва	Посилення ролі технопарків, офісів ТТ, інкубаторів, міжнародних мереж (EEN): підтримка комунікації, подолання бар'єрів, управління довірою.
Активізація міжсекторальної співпраці	Об'єднання зусиль науки, бізнесу, держави через спільні проекти, партнерства, обмін ноу-хау та непатентованою експертизою.
Розвиток людського капіталу	Навчання, залучення зовнішніх експертів, підвищення кваліфікації кадрів, створення спільнот практиків.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [12, 15, 20, 21]

Узагальнюючи поданий матеріал, зазначимо, що концепція відкритих інновацій змінює уявлення про механізми трансферу технологій. Якщо раніше процес передбачав лінійну схему передачі розробок від науки до бізнесу, то нині він набуває багатовекторного характеру.

Отже, як було показано раніше, моделі трансферу технологій формують загальну структуру та логіку процесу передачі інновацій від розробника до кінцевого споживача.

Проте для практичної реалізації обраної моделі необхідне створення й упровадження ефективних механізмів трансферу технологій. Саме вони визначають сукупність організаційних, правових, економічних та інформаційних процедур і інструментів, за допомогою яких здійснюється передача результатів науково-технічної діяльності.

Механізми трансферу технологій визначають сукупність організаційних, правових, економічних та інформаційних процедур та інструментів, за допомогою яких відбувається передача результатів науково-технічної діяльності від розробника до споживача, у тому числі через національні або міжнародні ринки чи співпрацю між секторами.

Відмітимо ключові особливості механізмів трансферу технологій:

- Мають договірну основу. Трансфер технологій реалізується через укладання договорів між фізичними та/або юридичними особами, у межах яких визначаються, змінюються або припиняються майнові права й обов'язки щодо технології та/або її складових [1].

- Функціонують як елемент глобальної системи передачі знань. Механізми трансферу технологій інтегровані у світову інноваційну інфраструктуру, що охоплює міжнародні зв'язки, мережі співпраці та інституції, відповідальні за поширення науково-технічних результатів.

- Змінюються під впливом цифровізації та відкритої науки. Сучасні механізми поступово переходять від традиційних форм – ліцензування, патентування, передачі ноу-хау – до інструментів цифрових платформ, відкритих наукових репозитаріїв, міжнародних інноваційних хабів і колаборативних моделей створення знань [11].

Слід зазначити, що трансфер технологій може здійснюватися як у матеріальній, так і в нематеріальній формах.

Матеріальні механізми трансферу технологій – це інструменти та процедури, що мають економічну, договірну й фінансову складову, передбачають відчуження або тимчасову передачу технологічних рішень на підставі офіційних угод і фіксуються у фінансовій звітності [11, 23].

До ключових форм матеріального трансферу технологій належать:

- ліцензійні договори, що передбачають передачу права на використання запатентованих розробок або технічних рішень за винагороду;
- патентні угоди у форматі купівлі-продажу або франчайзингу;
- договори щодо результатів НДР та інжинірингових послуг;
- угоди на ноу-хау, які оформлюють передачу технологій у вигляді комерційних таємниць;
- моделі комерціалізації через стартапи, спільні підприємства чи створення дочірніх структур.

Нематеріальні механізми трансферу технологій – це способи поширення інноваційних рішень, що ґрунтуються на партнерстві, обміні знаннями, експертизою чи досвідом і не завжди потребують оформлення через класичні комерційні угоди [24].

Основними формами такого нематеріального трансферу є:

- передача ноу-хау, методик, навичок і консалтингу через стажування, навчальні програми, професійні обміни;
- участь у дослідницьких консорціумах, міжгалузевих кластерах та відкритих інноваційних платформах;
- консультаційний супровід і підвищення кваліфікації персоналу;
- створення навчально-методичної бази для поширення впроваджених рішень; інжиніринг, а також сервіси інтеграції й адаптації технологій у нових умовах.

Узагальнюючи наукові підходи та практичний досвід, можна виокремити основні групи механізмів трансферу технологій (Табл. 7).

Таблиця 7

Основні механізми трансферу технологій

Група механізмів	Характеристика та приклади
Договірні	Ліцензійні договори, патентні угоди, франчайзинг, угоди про спільну діяльність.
Організаційно-інституційні	Центри трансферу технологій, офіси інновацій, бізнес-інкубатори, технопарки, кластери.
Інформаційно-комунікаційні (цифрові)	Електронні платформи, бази технологій, інформаційні хаби, конференції, виставки.
Нетоварні (нематеріальні, змішані)	Передача ноу-хау, навчання, консалтинг, інжиніринг, стажування, проєктні команди.
Фінансово-інвестиційні	Венчурний капітал, гранти, фонди підтримки стартапів, спільне фінансування.
Міжнародні	Транснаціональні проєкти, імпорт/експорт технологій, міждержавні платформи.

Джерело: систематизовано автором за [2, 4, 11]

Варто наголосити, що ефективність використання механізмів трансферу технологій залежить від рівня розвитку інституційної інфраструктури,

наявності правових та інформаційних ресурсів, співпраці між державою, бізнесом і наукою, а також гнучкості фінансування та підтримки інновацій.

Крім того, сучасні цифрові інструменти (автоматизовані системи, цифрові каталоги, платформи відкритих інновацій) значно підвищують прозорість, швидкість і надійність реалізації трансферу технологій, що особливо важливо для інтеграції у глобальні ринки та міжнародну науково-технологічну співпрацю.

Для більш детальної оцінки особливостей застосування різних механізмів у трансфері технологій доцільно використати порівняльну таблицю (Табл. 8).

Таблиця 8

Порівняльна характеристика основних механізмів трансферу технологій

Механізм	Сфера застосування	Основні переваги	Потенційні обмеження
Ліцензійні/патентні угоди	Виробництво, ІТ, біотехнології	Захист інтелектуальної власності, формалізація прав, монетизація	Вартість оформлення, складність оцінки
Франчайзинг	Сервіс, роздрібна торгівля	Тиражування готових технологій і брендів	Обмежена гнучкість, залежність від франчайзора
Бізнес-інкубатори/технопарки	R&D, стартапи, інноваційний бізнес	Доступ до ресурсів, експертизи, нетворкінгу	Вимагають інфраструктурних інвестицій
Інформаційні платформи	Всі сектори	Прозорість, швидкість обміну, доступність	Конкуренція за увагу, захист ІВ
Венчурний капітал/гранти	Наукомісткі галузі, стартапи	Фінансування зростання, підтримка ризику	Високі вимоги до інноваційності
Міжнародний трансфер	Промисловість, енергетика	Вихід на нові ринки, транснаціональна експертиза	Бар'єри нормативного та мовного характеру

Джерело: систематизовано автором за [4, 11, 24]

Аналіз сучасного стану механізмів трансферу технологій в Україні на основі статистичних даних за 2024 рік виявляє цілу низку тенденцій (Табл. 9).

Таблиця 9

Механізми трансферу технологій та їх реалізація у 2024 році

Основний механізм	Кількість договорів	Частка в обсязі трансферу (%)	Сума, млн грн	Частка у фінансових показниках (%)
Договір на результати НДР	982	64,6	60,73	63,3
Ліцензії та використання об'єктів ІВ	232	15,3	16,47	17,2
Ноу-хау, угоди на передання	297	19,5	18,21	19,0
Права на патенти	16	1,1	0,47	0,5
Інші форми	-	-	-	-

Джерело: систематизовано автором за [25]

Слід зазначити, що найбільш поширеною формою залишаються договірні механізми: 63,3% доходів у 2024 році забезпечили договори на передачу результатів науково-дослідних робіт та розробок (60,73 млн грн, 982 угоди). Інші важливі механізми – ліцензування об'єктів інтелектуальної власності (232 договори, 17,2% доходів) та передача ноу-хау (297 договорів, 19,0% доходів). Водночас частка патентних договорів і комерціалізації через права на патенти лишається мінімальною (0,5% або 0,47 млн грн), а такі інструменти як стартапи та корпоративні венчурні моделі навіть не фінансувалися за бюджетними коштами у 2024 році [25].

Отже, у процесі дослідження менеджменту трансферу технологій, особливу увагу було приділено аналізу сучасних моделей і механізмів, які визначають ефективність передачі інноваційних розробок між наукою, бізнесом й іншими секторами економіки.

Варто наголосити, що трансфер технологій у сучасній економіці виступає ключовим чинником розвитку інноваційного потенціалу, забезпечує зростання конкурентоспроможності, технологічне оновлення й інтеграцію у глобальні ринки.

Встановлено, що вибір моделі й механізмів трансферу технологій має визначальне значення для успішного впровадження інновацій: лінійні, нелінійні, мережеві, а також відкриті форми трансферу технологій дозволяють адаптуватися до різних потреб ринку, рівнів розвитку інституційної інфраструктури та характеру інноваційних процесів. Ключовими чинниками є ефективна робота центрів трансферу технологій, використання цифрових платформ, розвиток інноваційних кластерів та механізмів міжнародної співпраці.

Практична реалізація обраної моделі трансферу технологій потребує впровадження різноманітних договірних, інформаційних, фінансових і організаційних механізмів. Саме поєднання цих інструментів створює умови для матеріалізації знань, комерціалізації розробок, прискорення обміну технологіями та формування сталих партнерств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1.:

1. Peric, M., Durkin, J., & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *SAGE Open*, 7(3). <https://doi.org/10.1177/2158244017733516>
2. Ненно І.М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 61. С. 89-100
3. Скриль В.В Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 490-497
4. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів; пер. з англ. Л.М. Петрушенко. Київ: Пульсари, 2001. 296 с.
5. Остервальдер А., Піньє І. *Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега й новатора* / пер. з англ. К.: Наш Формат, 2020. 288 с.
6. Ілляшенко, А. О. Бізнес-модель як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 45–51.
7. Кендюхов, О. В. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 306 с.
8. Дубовик, О. О. Теоретичні основи формування бізнес-моделі підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 136–141.
9. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Київ: Основи, 2008. 390 с.
10. Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія). Одеса: Атлант, 2015. 188 с.
11. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2016. № 10 (242). С. 54-72

Література до параграфу 1.2.:

1. Pavitt K., Walker W. Government policies towards industrial innovation: A review. *Research Policy*. 1976. Vol. 5. № 1. P. 11–97. DOI: 10.1016/0048-7333(76)90017-2
2. West J., Bogers M. Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. № 4. P. 814–831. DOI: 10.1111/jpim.12125

3. Nambisan S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. Vol. 41. № 6. P. 1029–1055. DOI: 10.1111/etap.12254
4. Rindfleisch A., O'Hern M., Sachdev V. The digital revolution, 3D printing, and innovation as data. *Journal of Product Innovation Management*. 2017. Vol. 34. № 5. P. 681–690. DOI: 10.1111/jpim.12402
5. Wang P. Connecting the parts with the whole: Toward an information ecology theory of digital innovation ecosystems. *MIS Quarterly*. 2021. Vol. 45. № 1. Article 1. DOI: 10.25300/MISQ/2021/15864
6. Yang M., Fu M., Zhang Z. The adoption of digital technologies in supply chains: Drivers, process and impact. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 169. Article 120795. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120795
7. Gomes L. A. V., Fléchas A., Facin A. L. F., Borini F. M., Stefani B., Leal L. F. Entrepreneurial judgment governance adaptation for digital transformation in established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18. № 1. P. 200–225. DOI: 10.1002/sej.1490
8. Nell P. C., Foss N. J., Klein P. G., Schmitt J. Avoiding digitalization traps: Tools for top managers. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64. № 2. P. 163–169. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.11.005
9. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. № 3. P. 326–349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001
10. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. № 2. P. 471–482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.2.3
11. Chatterjee S., Rana N. P., Dwivedi Y. K., Baabdullah A. M. Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 170. Article 120880. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120880
12. Ghasemaghaei M., Calic G. Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 108. P. 147–162. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.062
13. Park Y., Pavlou P. A., Saraf N. Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research*. 2020. Vol. 31. № 4. P. 1376–1397. DOI: 10.1287/isre.2020.0950
14. Crossan M. M., Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47. № 6. P. 1154–1191. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

15. Hullova D., Trott P., Simms C. D. Uncovering the reciprocal complementarity between product and process innovation. *Research Policy*. 2016. Vol. 45. № 5. P. 929–940. DOI: 10.1016/j.respol.2016.01.012
16. Ancillai C., Sabatini A., Gatti M., Perna A. Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. Article 122307. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122307
17. Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Article 120392. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120392
18. Mention A. L., Barlatier P. J., Josserand E. Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 144. P. 242–250. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.03.003
19. Liu Y., Dong J., Mei L., Shen R. Digital innovation and performance of manufacturing firms: An affordance perspective. *Technovation*. 2023. Vol. 119. Article 102458. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102458
20. Tandon A., Dhir A., Talwar S., Kaur P., Mäntymäki M. Social media induced fear of missing out (FoMO) and phubbing: Behavioural, relational and psychological outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174. Article 121149. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121149
21. Chen H., Zheng Y., Zeng S., Yi Y. When is digital technology beneficial toward corporate innovation? A meta-analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2024. Vol. 71. P. 5574–5587. DOI: 10.1109/TEM.2024.3364705
22. Ciarli T., Kenney M., Massini S., Piscitello L. Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. *Research Policy*. 2021. Vol. 50. № 7. Article 104289. DOI: 10.1016/j.respol.2021.104289
23. Luo J. Data-driven innovation: What is it? *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 69. P. 1–7. DOI: 10.1109/TEM.2022.3145231
24. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. № 5. P. 1159–1197. DOI: 10.1111/joms.12639
25. Mongeon P., Paul-Hus A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*. 2016. Vol. 106. P. 213–228. DOI: 10.1007/s11192-015-1765-5
26. Liberatore M. J., Breen D. Adoption and implementation of digital-imaging technology in the banking and insurance industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1997. Vol. 44. № 4. P. 367–377. DOI: 10.1109/17.649867

27. Blei D. M., Ng A. Y., Jordan M. I. Latent Dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning Research*. 2003. Vol. 3. P. 993–1022.
28. Srivastava A., Sutton C. Autoencoding variational inference for topic models. *arXiv*. 2017. arXiv:1703.01488. DOI: 10.48550/arXiv.1703.01488
29. Miric M., Jia N., Huang K. G. Using supervised machine learning for large-scale classification in management research: The case for identifying artificial intelligence patents. *Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 44. № 2. P. 491–519. DOI: 10.1002/smj.3441
30. Bamel U., Talwar S., Pereira V., Corazza L., Dhir A. Disruptive digital innovations in healthcare: Knowing the past and anticipating the future. *Technovation*. 2023. Vol. 125. Article 102785. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102785
31. Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M. Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 37. № 3. P. 212–227. DOI: 10.1111/jpim.12523
32. Putra F. H. R., Pandza K., Khanagha S. Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18. № 1. P. 165–199. DOI: 10.1002/sej.1465
33. Truong Y., Papagiannidis S. Artificial intelligence as an enabler for innovation: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 183. Article 121852. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121852
34. Brem A., Giones F., Werle M. The AI digital revolution in innovation: A conceptual framework of artificial intelligence technologies for the management of innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. Vol. 70. № 2. P. 770–776. DOI: 10.1109/TEM.2021.3109983
35. Barlatier P. J., Josserand E., Hohberger J., Mention A.-L. Configurations of social media-enabled strategies for open innovation, firm performance, and their barriers to adoption. *Journal of Product Innovation Management*. 2023. Vol. 40. № 1. P. 30–57. DOI: 10.1111/jpim.12647
36. Boudreau K. J., Lakhani K. R. Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91. № 4. P. 60–69.
37. Bell J. J., Pescher C., Tellis G. J., Fuller J. Can AI help in ideation? A theory-based model for idea screening in crowdsourcing contests. *Marketing Science*. 2024. Vol. 43. № 1. P. 54–72. DOI: 10.1287/mksc.2023.1434
38. Marion T. J., Fixson S. K. The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product

- development. *Journal of Product Innovation Management*. 2021. Vol. 38. № 1. P. 192–215. DOI: 10.1111/jpim.12547
39. Harz N., Hohenberg S., Homburg C. Virtual reality in new product development: Insights from prelaunch sales forecasting for durables. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86. № 3. P. 157–179. DOI: 10.1177/00222429211014902
40. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 11. P. 64–88.
41. Köhler T., Matzler K., Füller J. Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation*. 2009. Vol. 29. № 6–7. P. 395–407. DOI: 10.1016/j.technovation.2008.11.004
42. Marinakis Y., Walsh S. T., Harms R. Age matters: How generational decision-making cohorts affect disruptive technology new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. P. 1–9. DOI: 10.1109/TEM.2021.3116204
43. Kahle J. H., Marcon E., Ghezzi A., Frank A. G. Smart products value creation in SMEs innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 156. Article 120024. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120024
44. Huarng K. H., Yu T. H. K., Lee C. F. Adoption model of healthcare wearable devices. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174. Article 121286. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121286
45. Paiola M., Khvatova T., Schiavone F., Jabeen F. Paths toward advanced service-oriented business models: A configurational analysis of small- and medium-sized incumbent manufacturers. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121774. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121774
46. Aversa P., Huyghe A., Bonadio G. First impressions stick: Market entry strategies and category priming in the digital domain. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. P. 1721–1760. DOI: 10.1111/joms.12712
47. Jiang X., Sun W., Fan W. How do manufacturing firms manage artificial intelligence to drive iterative product innovation? *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–13. DOI: 10.1109/TEM.2023.3259396
48. Lehrer C., Wieneke A., vom Brocke J., Jung R., Seidel S. How big data analytics enables service innovation: Materiality, affordance, and the individualization of service. *Journal of Management Information Systems*. 2018. Vol. 35. № 2. P. 424–460. DOI: 10.1080/07421222.2018.1451953
49. Huynh M. T., Nippa M., Aichner T. Big data analytics capabilities: Patchwork or progress? A systematic review of the status quo and implications for future research. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 197. Article 122884. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122884

50. Mishra R., Singh R. K., Papadopoulos T. Linking digital orientation and data-driven innovations: A SAP-LAP linkage framework and research propositions. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 71. P. 1346–1358. DOI: 10.1109/TEM.2022.3153588
51. Muhlroth C., Grottko M. Artificial intelligence in innovation: How to spot emerging trends and technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 69. № 2. P. 493–510. DOI: 10.1109/TEM.2020.2989214
52. Tambe P., Hitt L. M., Brynjolfsson E. The extroverted firm: How external information practices affect innovation and productivity. *Management Science*. 2012. Vol. 58. № 5. P. 843–859. DOI: 10.1287/mnsc.1110.1446
53. Forman C., van Zeebroeck N. Digital technology adoption and knowledge flows within firms: Can the Internet overcome geographic and technological distance? *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 8. Article 103697. DOI: 10.1016/j.respol.2018.10.021
54. Füller J., Hutter K., Wahl J., Bilgram V., Tekic Z. How AI revolutionizes innovation management: Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 178. Article 121598. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121598
55. Lee J., Berente N. Digital innovation and the division of innovative labor: Digital controls in the automotive industry. *Organization Science*. 2012. Vol. 23. № 5. P. 1428–1447. DOI: 10.1287/orsc.1110.0707
56. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
57. Iansiti M., Lakhani K. R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 11. P. 91–99.
58. Liu J., Chang H., Forrest J. Y. L., Yang B. Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of China's manufacturing sectors. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 158. Article 120142. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120142
59. Min H. Smart factory: A game changer or another fad in the era of the fourth industrial revolution. *International Journal of Technology Management*. 2022. Vol. 89. № 1–2. P. 26–45. DOI: 10.1504/IJTM.2022.123006
60. Chen L., Cui Y., Lee H. L. Retailing with 3D printing. *Production and Operations Management*. 2021. Vol. 30. № 7. P. 1986–2007. DOI: 10.1111/poms.13367

61. Wu L., Lou B., Hitt L. Data analytics supports decentralized innovation. *Management Science*. 2019. Vol. 65. № 10. P. 4863–4877. DOI: 10.1287/mnsc.2019.3344
62. Siqin T., Choi T. M., Chung S.-H., Wen X. Platform operations in the Industry 4.0 era: Recent advances and the 3As framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. Vol. 71. P. 1145–1162. DOI: 10.1109/TEM.2021.3138745
63. Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*. 2011. Vol. 87. P. S3–S16. DOI: 10.1016/j.jretai.2011.04.005
64. Alshawaaf N., Lee S. H. Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 125. P. 597–608. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.045
65. Franzo S., Natalicchio A., Frattini F., Magliocca P. How digital technologies enable business model innovation in the energy sector: An empirical study of Italian energy service companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–14. DOI: 10.1109/TEM.2023.3276474
66. Chin T., Shi Y., Singh S. K., Agbanyo G. K., Ferraris A. Leveraging blockchain technology for green innovation in ecosystem-based business models: A dynamic capability of value appropriation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 183. Article 121908. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121908
67. Tian J., Coreynen W., Matthyssens P., Shen L., Choi W. J., Liu Q., Shin J. Platform-based servitization and business model adaptation by established manufacturers. *Technovation*. 2022. Vol. 118. Article 102222. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102222
68. Gawer A., Cusumano M. A. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. № 3. P. 417–433. DOI: 10.1111/jpim.12105
69. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. Research commentary — The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21. № 4. P. 724–735. DOI: 10.1287/isre.1100.0322
70. Cennamo C. Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*. 2021. Vol. 35. № 2. P. 265–291. DOI: 10.5465/amp.2016.0048
71. Nambisan S., Siegel D., Kenney M. On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2018. Vol. 12. № 3. P. 354–368. DOI: 10.1002/sej.1300

72. Marchegiani L., Brunetta F., Annosi M. C. Faraway, not so close: The conditions that hindered knowledge sharing and open innovation in an online business social network. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 69. № 2. P. 451–467. DOI: 10.1109/TEM.2020.2983369
73. Mahr D., Lievens A. Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation. *Research Policy*. 2012. Vol. 41. № 1. P. 167–177. DOI: 10.1016/j.respol.2011.08.006
74. Shaikh M., Levina N. Selecting an open innovation community as an alliance partner: Looking for healthy communities and ecosystems. *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 8. Article 103766. DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.011
75. Каламан О. Б., Мінеєв А. С. Інноваційна стратегія як перспективний вектор розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. № 1 (98). С. 103–107. DOI: 10.32782/2520-2200/2025-1-14
76. Wasko M. M. L., Faraj S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*. 2005. Vol. 29. № 1. P. 35–57. DOI: 10.2307/25148667
77. Afuah A., Tucci C. L. Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*. 2012. Vol. 37. № 3. P. 355–375. DOI: 10.5465/amr.2010.0146
78. Bayus B. L. Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management Science*. 2013. Vol. 59. № 1. P. 226–244. DOI: 10.1287/mnsc.1120.1599
79. Faraj S., Jarvenpaa S. L., Majchrzak A. Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*. 2011. Vol. 22. № 5. P. 1224–1239. DOI: 10.1287/orsc.1100.0614
80. Mulhuijzen M., De Jong J. P. J. Diffusion to peers in firm-hosted user innovation communities: Contributions by professional versus amateur users. *Research Policy*. 2024. Vol. 53. № 1. Article 104897. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104897
81. Acar O. A., Tarakci M., van Knippenberg D. Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. № 1. P. 96–121. DOI: 10.1177/0149206318805832
82. Chan K. W., Li S. Y., Ni J., Zhu J. J. What feedback matters? The role of experience in motivating crowdsourcing innovation. *Production and Operations Management*. 2021. Vol. 30. № 1. P. 103–126. DOI: 10.1111/poms.13259
83. Gomber P., Kauffman R. J., Parker C., Weber B. W. On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*. 2018. Vol. 35. № 1. P. 220–265. DOI: 10.1080/07421222.2018.1440766

84. Willems K., Smolders A., Brengman M., Luyten K., Schoening J. The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 124. P. 228–242. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.10.066
85. Rayna T., Striukova L. From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2016. Vol. 102. P. 214–224. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.07.023
86. Morris D., Madzudzo G., Garcia-Perez A. Cybersecurity threats in the auto industry: Tensions in the knowledge environment. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 157. Article 120102. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120102
87. Llopis-Albert C., Rubio F., Valero F. Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Article 120343. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120343
88. Henderson R. M., Clark K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. № 1. P. 9–30. DOI: 10.2307/2393549
89. Jacobides M. G., Knudsen T., Augier M. Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*. 2006. Vol. 35. № 8. P. 1200–1221. DOI: 10.1016/j.respol.2006.09.005
90. Teece D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*. 2018. Vol. 47. № 8. P. 1367–1387. DOI: 10.1016/j.respol.2017.01.015
91. Zhou S., Wang J., Xu B. Innovative coupling and coordination: Automobile and digital industries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. Article 121497. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121497
92. Okpalaoka C. I., Wilson G. A., Case T., Dobni C. B. Research on the digital economy: Developing trends and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 193. Article 122635. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122635
93. Eckhardt G. M., Houston M. B., Jiang B., Lamberton C., Rindfleisch A., Zervas G. Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 83. № 5. P. 5–27. DOI: 10.1177/0022242919861929
94. Watanabe C., Kondo R., Nagamatsu A. Policy options for the diffusion orbit of competitive innovations—An application of Lotka-Volterra equations to Japan’s transition from analog to digital TV broadcasting. *Technovation*. 2003. Vol. 23. № 5. P. 437–445. DOI: 10.1016/S0166-4972(02)00004-4

95. Elberse A. Bye-bye bundles: The unbundling of music in digital channels. *Journal of Marketing*. 2010. Vol. 74. № 3. P. 107–123. DOI: 10.1509/jmkg.74.3.107
96. Hennig-Thurau T., Henning V., Sattler H. Consumer file sharing of motion pictures. *Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71. № 4. P. 1–18. DOI: 10.1509/jmkg.71.4.001
97. Pattabhiramaiah A., Sriram S., Manchanda P. Paywalls: Monetizing online content. *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 83. № 2. P. 19–36. DOI: 10.1177/0022242918815163
98. Zhao S., Teng L., Arkorful V. E., Hu H. Impacts of digital government on regional eco-innovation: Moderating role of dual environmental regulations. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 196. Article 122842. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122842
99. Chauhan C., Parida V., Dhir A. Linking circular economy and digitalisation technologies: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 177. Article 121508. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121508
100. Bag S., Pretorius J. H. C., Gupta S., Dwivedi Y. K. Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 163. Article 120420. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120420
101. Halbusi H. A., Soto-Acosta P., Popa S., Hassani A. The role of green digital learning orientation and big data analytics in the green innovation–sustainable performance relationship. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–11. DOI: 10.1109/TEM.2023.3277078
102. Lee C. C., Qin S., Li Y. Does industrial robot application promote green technology innovation in the manufacturing industry? *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 183. Article 121893. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121893
103. Gao Q., Cheng C., Sun G. Big data application, factor allocation, and green innovation in Chinese manufacturing enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 192. Article 122567. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122567
104. Carrasco-Farré C., Snihur Y., Berrone P., Ricart J. The stakeholder value proposition of digital platforms in an urban ecosystem. *Research Policy*. 2022. Vol. 51. № 4. Article 104488. DOI: 10.1016/j.respol.2022.104488
105. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18. № 1. P. 128–164. DOI: 10.1002/sej.1483

106. Galetsi P., Katsaliaki K., Kumar S. Realizing resilient global market opportunities and societal benefits through innovative digital technologies in the post-COVID-19 era: A conceptual framework and critical literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–17. DOI: 10.1109/TEM.2023.3303080
107. Zorina A., Dutton W. H. Theorizing actor interactions shaping innovation in digital infrastructures: The case of residential internet development in Belarus. *Organization Science*. 2021. Vol. 32. № 1. P. 156–180. DOI: 10.1287/orsc.2020.1389
108. Bresciani S., Ferraris A., Del Giudice M. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 136. P. 331–338. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.03.002
109. Kumar H., Singh M. K., Gupta M. P., Madaan J. Moving towards smart cities: Solutions that lead to the smart city transformation framework. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 153. Article 119281. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.04.024
110. Murray F., Stern S., Campbell G., MacCormack A. Grand innovation prizes: A theoretical, normative, and empirical evaluation. *Research Policy*. 2012. Vol. 41. № 10. P. 1779–1792. DOI: 10.1016/j.respol.2012.06.013
111. Turel O., Ferguson C. Excessive use of technology: Can tech providers be the culprits? *Communications of the ACM*. 2020. Vol. 64. № 1. P. 42–44. DOI: 10.1145/3392664
112. Vanman E. J., Baker R., Tobin S. J. The burden of online friends: The effects of giving up Facebook on stress and well-being. *The Journal of Social Psychology*. 2018. Vol. 158. № 4. P. 496–508. DOI: 10.1080/00224545.2018.1453467
113. Mazmanian M. Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*. 2013. Vol. 56. № 5. P. 1225–1250. DOI: 10.5465/amj.2010.0787
114. Khansa L., Kuem J., Siponen M., Kim S. S. To cyberloaf or not to cyberloaf: The impact of the announcement of formal organizational controls. *Journal of Management Information Systems*. 2017. Vol. 34. № 1. P. 141–176. DOI: 10.1080/07421222.2017.1297173
115. Kamiya S., Kang J. K., Kim J., Milidonis A., Stulz R. M. Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 139. № 3. P. 719–749. DOI: 10.1016/j.jfineco.2019.05.019

116. Strazzullo S., Mignacca B., Grimaldi M., Greco M., Cricelli L. Industry 4.0 as an enabler of open innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–14. DOI: 10.1109/TEM.2023.3306008
117. Stahl B. C., Brooks L., Hatzakis T., Santiago N., Wright D. Exploring ethics and human rights in artificial intelligence: A Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 191. Article 122502. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122502
118. Lepore D., Dolui K., Tomashchuk O., Shim H., Puri C., Li Y., Chen N., Spigarelli F. Interdisciplinary research unlocking innovative solutions in healthcare. *Technovation*. 2023. Vol. 120. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102511
119. Chircu A. M., Mahajan V. Revisiting the digital divide: An analysis of mobile technology depth and service breadth in the BRIC countries. *Journal of Product Innovation Management*. 2009. Vol. 26. № 4. P. 455–466. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00671.x
120. Hassard J., Morris J. The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*. 2022. Vol. 75. № 9. P. 1647–1678. DOI: 10.1177/00187267211003123
121. Robertson J., Fossaceca J., Bennett K. A cloud-based computing framework for artificial intelligence innovation in support of multidomain operations. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. Vol. 69. № 6. P. 3913–3922. DOI: 10.1109/TEM.2021.3088382
122. Reuter E., Floyd S. Strategic leaders' ecosystem vision formation and digital transformation: A motivated interactional lens. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18. № 1. P. 103–127. DOI: 10.1002/sej.1493
123. Li L., Wang Z. Does investment in digital technologies foster exploitative and exploratory innovation? The moderating role of strategic flexibility. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–12. DOI: 10.1109/TEM.2023.3327072
124. Shi J., Jiang Z., Liu Z. Digital technology adoption and collaborative innovation in Chinese high-speed rail industry: Does organizational agility matter? *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. P. 1–14. DOI: 10.1109/TEM.2022.3232718
125. Candi M., Beltagui A. Effective use of 3D printing in the innovation process. *Technovation*. 2019. Vol. 80–81. P. 63–73. DOI: 10.1016/j.technovation.2018.05.002
126. Radicic D., Petkovic S. Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 191. Article 122474. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122474

127. Troilo G., De Luca L. M., Guenzi P. Linking data-rich environments with service innovation in incumbent firms: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Product Innovation Management*. 2017. Vol. 34. № 5. P. 617–639. DOI: [10.1111/jpim.12395](https://doi.org/10.1111/jpim.12395)
128. Mani Z., Chouk I. Consumer resistance to innovation in services: Challenges and barriers in the Internet of Things era. *Journal of Product Innovation Management*. 2018. Vol. 35, No. 5. P. 780–807. DOI: [10.1111/jpim.12463](https://doi.org/10.1111/jpim.12463).
129. Каламан О. Б., Харенко Д. О. Сучасні технології прийняття ефективних управлінських рішень як фактор успішності організації. *Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка*. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2024. Вип. 2. С. 33–39. DOI: [10.32782/ecovis/2024-2-6](https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-6).
130. Leonardi P. M., Neeley T. B., Gerber E. M. How managers use multiple media: Discrepant events, power, and timing in redundant communication. *Organization Science*. 2012. Vol. 23, No. 1. P. 98–117. DOI: [10.1287/orsc.1110.0638](https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0638).
131. Lyytinen K., Yoo Y., Boland R. J. Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*. 2016. Vol. 26, No. 1. P. 47–75. DOI: [10.1111/isj.12093](https://doi.org/10.1111/isj.12093).
132. Pershina R., Soppe B., Thune T. M. Bridging analog and digital expertise: Cross-domain collaboration and boundary-spanning tools in the creation of digital innovation. *Research Policy*. 2019. Vol. 48, No. 9. Article 103819. DOI: [10.1016/j.respol.2019.103819](https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103819).
133. Autio E., Nambisan S., Thomas L. D. W., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2018. Vol. 12, No. 1. P. 72–95. DOI: [10.1002/sej.1266](https://doi.org/10.1002/sej.1266).
134. Каламан О. Б., Мінесєв А. С. Сучасна парадигма формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1 (78). С. 54–58. DOI: [10.32782/business-navigator.78-10](https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10).
135. Rothaermel F. T., Hess A. M. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*. 2007. Vol. 18, No. 6. P. 898–921. DOI: [10.1287/orsc.1070.0291](https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291).
136. Fisher G. Online communities and firm advantages. *Academy of Management Review*. 2019. Vol. 44, No. 2. P. 279–298. DOI: [10.5465/amr.2015.0290](https://doi.org/10.5465/amr.2015.0290).
137. Peerally J. A., Santiago F., De Fuentes C., Moghawemi S. Towards a firm-level technological capability framework to endorse and actualize the fourth industrial revolution in developing countries. *Research Policy*. 2022. Vol. 51, No. 10. Article 104563. DOI: [10.1016/j.respol.2022.104563](https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104563).

138. Steers R. M., Meyer A. D., Sanchez-Runde C. J. National culture and the adoption of new technologies. *Journal of World Business*. 2008. Vol. 43, No. 3. P. 255–260. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.03.007.

139. Байкарова О. О., Тарасюк Л. М. Інформаційні технології — засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2013. № 11. С. 177–182.

140. Davidsson P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*. 2015. Vol. 30, No. 5. P. 674–695. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2015.01.002.

141. Cucculelli M., Peruzzi V. Innovation over the industry life-cycle: Does ownership matter? *Research Policy*. 2020. Vol. 49, No. 1. Article 103878. DOI: 10.1016/j.respol.2019.103878.

142. Doern R., Williams N., Vorley T. Entrepreneurship and crises: Business as usual? *Entrepreneurship and Regional Development*. 2016. Vol. 28, No. 5–6. P. 471–475. DOI: 10.1080/08985626.2016.1193812.

143. Mayr S., Mitter C., Aichmayr A. Corporate crisis and sustainable reorganization: Evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2017. Vol. 55, No. 1. P. 108–127. DOI: 10.1111/jsbm.12257.

144. Ogawa K., Tanaka T. The global financial crisis and small- and medium-sized enterprises in Japan: How did they cope with the crisis? *Small Business Economics*. 2013. Vol. 41, No. 2. P. 401–417. DOI: 10.1007/s11187-012-9434-y.

145. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs T. W. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 6. P. 1661–1692. DOI: 10.1177/0149206316680030.

146. Kune M., Bhandari R. Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*. 2011. Vol. 49, No. 8. P. 1343–1353. DOI: 10.1108/00251741111163154.

147. Appelbaum S. H., Keller S., Alvarez H., Bedard C. Organizational crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company. *International Journal of Commerce and Management*. 2012. Vol. 22, No. 4. P. 286–305. DOI: 10.1108/10569211211284494.

148. Gruber M., Kim S. M., Brinckmann J. What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2015. Vol. 9, No. 3. P. 205–225. DOI: 10.1002/sej.1196.

149. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprise management in the agrarian sector in the current

conditions of Ukraine's development. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, № 2. С. 54–61. DOI: 10.15673/fie.v11i2.1431.

150. Braque S., Moyano J. Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*. 2007. Vol. 27, No. 5. P. 241–253. DOI: 10.1016/j.technovation.2006.12.003.

151. Chan C. M. L., Teoh S. Y., Yeow A., Pan G. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*. 2019. Vol. 29, No. 2. P. 436–455. DOI: 10.1111/isj.12215.

152. Dibrell C., Davis P. S., Craig J. Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol. 46, No. 2. P. 203–218. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2008.00241.x.

153. Kleis L., Chwelos P., Ramirez R. V., Cockburn I. Information technology and intangible output: The impact of IT investment on innovation productivity. *Information Systems Research*. 2012. Vol. 23, No. 1. P. 42–59. DOI: 10.1287/isre.1100.0338.

154. Каламан О. Б., Ковтун О. О. Концептуальні підходи до реінжинірингу та удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С. 91–96. DOI: 10.32782/dees.12-16. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/400/381>.

155. Blackhurst J., Dunn K. S., Craighead C. W. An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*. 2011. Vol. 32, No. 4. P. 374–391. DOI: 10.1111/j.2158-1592.2011.01047.x.

156. Papadopoulos T., Gunasekaran A., Dubey R., Altay N., Childe S. J., Fosso-Wamba S. The role of big data in explaining disaster resilience for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 142. P. 1108–1118. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.03.059.

157. Hughes L., Dwivedi Y. K., Mishra S. K., Rana N. P., Raghavan V., Akella V. Blockchain research, practice and policy: Applications, benefits, limitations, emerging research themes and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 49. P. 114–129. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.005.

158. Senyo P. K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 47. P. 52–64. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.

159. Gibb F., Buchanan S. A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*. 2006. Vol. 26, No. 2. P. 128–141. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.008.

160. Каламан О. Б., Ковтун О. О. Теоретичний аналіз оптимізації управління бізнес-процесами підприємства в парадигмі процесного підходу. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. DOI: [10.32782/infrastructure79-26](https://doi.org/10.32782/infrastructure79-26).
161. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: [10.1016/j.jsis.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003).
162. Butler B. S., Gray P. H. Reliability, mindfulness, and information systems. *MIS Quarterly*. 2006. Vol. 30, No. 2. P. 211–224. DOI: [10.2307/25148728](https://doi.org/10.2307/25148728).
163. Orlikowski W. J., Scott S. V. Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*. 2008. Vol. 2, No. 1. P. 433–474. DOI: [10.1080/19416520802211644](https://doi.org/10.1080/19416520802211644).
164. Leonardi P. M. Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*. 2013. Vol. 23, No. 2. P. 59–76. DOI: [10.1016/j.infoandorg.2013.02.002](https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.002).
165. Cecez-Kecmanovic D., Galliers R. D., Henfridsson O., Newell S., Vidgen R. The sociomateriality of information systems: Current status and future directions. *MIS Quarterly*. 2014. Vol. 38, No. 3. P. 809–830. DOI: [10.25300/MISQ/2014/38.3.09](https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.3.09).
166. Каламан О. Б., Градобітова О. І. Імплементація інноваційних технологій як основа ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. *Економіка і регіони*. 2024. № 4(95). С. 16–22. DOI: [10.26906/EiR.2024.4\(95\).3602](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3602).
167. King W. R. Strategic planning for management information systems. *MIS Quarterly*. 1978. Vol. 2, No. 1. P. 27–37. DOI: [10.2307/248990](https://doi.org/10.2307/248990).
168. Sabherwal R., Sabherwal S., Havakhor T., Steelman Z. How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43, No. 2. P. 453–474. DOI: [10.25300/MISQ/2019/14780](https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14780).
169. Wu S. P., Straub D. W., Liang T. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *MIS Quarterly*. 2015. Vol. 39, No. 2. P. 497–518. DOI: [10.25300/MISQ/2015/39.2.10](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.10).
170. Gerow J. E., Grover V., Thatcher J. B., Roth P. L. Looking toward the future of IT-business strategic alignment through the past: A meta-analysis. *MIS Quarterly*. 2014. Vol. 38, No. 4. P. 1059–1085. DOI: [10.25300/MISQ/2014/38.4.06](https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.06).
171. Tallon P. P., Pinsonneault A. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35, No. 2. P. 463–484. DOI: [10.2307/23044052](https://doi.org/10.2307/23044052).

172. Tallon P. P. Inside the adaptive enterprise: An information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*. 2008. Vol. 9, No. 1. P. 21–36. DOI: 10.1007/s10799-007-0024-8.
173. Byrd T. A., Lewis B. R., Bryan R. W. The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination. *Information & Management*. 2006. Vol. 43, No. 3. P. 308–321. DOI: 10.1016/j.im.2005.06.007.
174. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 44–51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/issue/archive>.
175. Preston D. S., Karahanna E. Antecedents of IS strategic alignment: A nomological network. *Information Systems Research*. 2009. Vol. 20, No. 2. P. 159–179. DOI: 10.1287/isre.1070.0159.
176. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108).
177. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
178. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: [10.5465/amp.2013.0025](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025).
179. Gulati R., Puranam P. Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*. 2009. Vol. 20, No. 2. P. 422–440. DOI: 10.1287/orsc.1090.0421.
180. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2018. 252 с.
181. Flyverbom M., Deibert D., Matten D. The governance of digital technology, big data, and the internet: New roles and responsibilities for business. *Business & Society*. 2019. Vol. 58, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1177/0007650317727540.

Література до параграфу 1.3.:

1. Shumpeter J. A. The theory of economic development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. New York: Routledge. 2008. 320 p.
2. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper Business. 2006. 288 p.

3. Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry. 6th edition. New York: Prentice Hall, 2002. 696 p.
4. Nicoletti B. The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services. Cham: Macmillan, 2017. 328 p.
5. King B. Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank. New York: John Wiley & Sons, 2019. 344 p.
6. Trivedi S. R. Banking Innovations and New Income Streams: Impact on Banks' Performance. *The Journal for Decision Makers*. 2015. N40(1). pp. 28-41.
7. Stefanelli V., Manta F. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming 'invisible'? *Global Business Review*. 2023.18 p.
8. Hull I. The development and spread of financial innovations. *Quantitative Economics*. 2016. №7. pp. 613-636.
9. Lerner J. The new financial thing: The origins of financial innovations. *Journal of Financial Economics*. 2006. Volume 79, Issue 2. pp. 223-255.
10. Sironi P. FinTech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification. London: John Wiley & Sons Ltd. 2016. 224 p.

Література до параграфу 1.4.:

1. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 45. Ст. 434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>.
2. Литовченко І. В., Критський А. І. Особливості трансферу технологій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2(278). С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-66-71>
3. Пирог В. Трансфер технологій як прихований механізм венчурного інвестування інноваційних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-77>
4. Сай Л., Тріль С. Трансфер інноваційних технологій як основа розвитку хлібопекарської галузі, на прикладі ПрАТ «Славутський хлібзавод». *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-100>
5. Chervinska L., Kalina I., Chervinska T., Milenkyi V., Grishchenko A., Khorosheniuk A. Technology transfer in the system of innovation development:

challenges and opportunities. *Technology audit and production reserves*. 2025. Вип. 2, № 4(82). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.327378>

6. Осецький В., Красота О., Куліш В. Трансфер технологій як індустріальний тригер розвитку малого підприємництва та формування інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-88>

7. Korneyev M. V., Zhydyk A. I. Assessment of Innovative Activity of Ukrainian Enterprises in the Field of Technology Transfer. *The problems of economy*. 2021. Вип. 2, № 48. С. 134–142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-134-142>

8. Мозговий О. М., Лихолет С. І., Ольшевська І. П. Економічний механізм державного регулювання трансферу технологій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-01>

9. Бутенко Д. С., Ткачук И. И. Розвиток трансферу технологій - запорука активізації інноваційних процесів в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 261–263.

10. Сластяникова А., Сорокін С. Трансфер технологій в системі управлінських інновацій: регіональний аспект. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2024. Вип. 18, № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-17)

11. Лютак О., Баула О., Процик В. Глобальна екосистема трансферу технологій: формування та еволюція. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 568–573. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-80>

12. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненко. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. 370 с.

13. Svitlychnyy O. P. Transfer of technology in Ukraine: current challenges. *Bulletin of Alfred Nobel University Series «Law»*. 2022. Вип. 1, № 4. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2022-1-4-6>

14. Поворозник М. Трансфер технологій у розбудові корпоративних екосистем бнп. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-106>

15. Ihnatsevych S. P. Commercialization of innovative technologies in Ukraine. main problems and foreign experience. *Science, technologies, innovation*. 2022. № 4(24). С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-11>

16. Rozhkova L. V. Effectiveness analysis of technologies transfer, created at the expanse of the state budget. *Science, technologies, innovation*. 2024. № 2(30). С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-2-05>

17. Черницька Т., Пономаренко О., Швиданенко В. Міжнародний трансфер технологій у контексті глобальної конкурентоспроможності національних економік. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-95>
18. Nikitin Y. The six-helix model of technology transfer innovation ecosystem. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2, № 5. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230205.01>
19. Suprunenko S. Technology transfer network system in Ukraine. *Economic Analysis*. 2023. № 33(1). С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.066>
20. Побережна З., Левшук А. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>
21. Межрегіональна мережа трансферу технологій. URL: <https://merezha-tt.ukrintei.ua>.
22. Pysarenko T. V., Kvasha T. K., Paladchenko O. F., Molchanova I. V. Activities in the field of technology transfer according to innovation priorities in Ukraine. *Science, technologies, innovation*. 2024. № 1(29). С. 56–68. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-1-06>
23. Єсіна О.Г. Трансфер технологій у системі забезпечення інноваційного розвитку. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 24-25 квітня 2025 р. Одеса : ОНЕУ*. 2025. С. 313–314.
24. Hornostai N. I., Mykhalchenkova O. Y., Lyubarsky O. I. Technology transfer tools and mechanisms. *Science, technologies, innovation*. 2020. № 4(16). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-4-09>
25. Науково-аналітична записка щодо впливу діяльності у сфері трансферу технологій на фінансовий стан підприємств, установ та організацій у 2024 році. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2025/07/14/nauk-analit-zapyska-shchodo-vplyvu-diyal-u-sferi-transf-tekhnohohiy-na-finansovyy-stand-u-2024-14-07-2025.pdf>.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Коваленко В.В.,

*Доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет*

2.1. Динаміка мотивації персоналу в економічних організаціях: особливості банківської сфери

Динаміка мотивації є ключовим поняттям у сучасній психології та менеджменті. Воно пояснює, чому зацікавленість, продуктивність і ентузіазм співробітників не є постійними, а змінюються з часом. Цей підхід відрізняється від статичних теорій (наприклад, ієрархія потреб Маслоу), оскільки фокусується на процесах, що викликають ці зміни [1]. Розуміння динаміки мотивації допомагає керівникам не лише стимулювати персонал, а й підтримувати його залученість у довгостроковій перспективі.

Актуальність піднятого питання прослідковується у наукових працях таких зарубіжних вчених як Д. Хьюза (Hughes D.), А. Маслоу (Maslow A.), Дж. Адамса (Adams J.), Дж. Бенслі (Bentley J.), Б. Вербаха (Werbach B.).

Осторонь не стоїть і вітчизняна наукова спільнота. У цьому напрямку слід виокремити наукові доробки Т. Білецької та В. Купчишиної, О. Літвіна, К. Оксенюк, Л. Заставнюк, Л. Федоришиної та багатьох інших.

Тому, пріоритетним є дослідження теоретико-методичних засад формування системи мотиваційних каналів при управлінні персоналом, особливо в сучасних умовах воєнного стану в Україні, а також їх запровадження під час після воєнного відновлення національної економіки.

Динаміка мотивації розглядає, як внутрішні (особисті) та зовнішні (організаційні) фактори взаємодіють і впливають на поведінку людини. Це не просто сукупність окремих чинників, а складна система, де зміни одного елемента можуть викликати ланцюгову реакцію.

Концепція динаміки мотивації охоплює три основні виміри змін:

Зміна інтенсивності. Цей вимір стосується рівня зусиль, які людина готова вкласти в досягнення мети. Наприклад, на початковому етапі проекту мотивація може бути високою, але згодом може згасати через втому або перешкоди. Інтенсивність може знову зрости, якщо працівник відчуває, що його роботу цінують.

Зміна спрямованості. Це зміна пріоритетів і напрямків, на які зосереджена мотивація. Спочатку працівник може прагнути кар'єрного зростання, але згодом його цілі можуть змінитися, наприклад, на досягнення

балансу між роботою та особистим життям. Такі зміни можуть бути спричинені особистими або професійними факторами.

Зміна структури. Це найскладніший аспект, що включає переоцінку пріоритетів. Наприклад, для молодого фахівця важливим може бути високий дохід, тоді як з досвідом він може почати цінувати нематеріальні фактори, такі як визнання, цікаві завдання або сприятливий робочий клімат. Це переосмислення фундаментально змінює структуру мотивації, впливаючи на поведінку та лояльність до компанії.

На динаміку мотивації впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Зовнішні фактори походять з робочого середовища та можуть посилювати або послаблювати внутрішню мотивацію. До них належать:

Зміни в політиці організації. Наприклад, впровадження гнучкого графіка роботи може підвищити мотивацію працівників, що цінують баланс між роботою та життям [2].

Зміни в системі винагород. Нові системи премій або нематеріальних заохочень (наприклад, додаткові відпустки) можуть безпосередньо вплинути на інтенсивність мотивації. Важливо, щоб система була прозорою та справедливою [3].

Зміни в стилі керівництва. Перехід до демократичного або трансформаційного стилю керівництва, де заохочується ініціатива та надається автономія, сприяє зростанню внутрішньої мотивації [4].

Зміни в корпоративній культурі. Інноваційна та відкрита культура може мотивувати творчих працівників, тоді як бюрократична може пригнічувати ініціативу [5].

Зміни в економічному середовищі. Економічна нестабільність (кризи, інфляція) може змусити працівників зосередитися на фінансовій стабільності, а не на самореалізації [6].

Внутрішні фактори є особистісними та психологічними, вони формують ядро мотивації. До них відносять:

Зміни в потребах. Потреби людини не є статичними. Зміни в життєвому циклі або особистих обставинах можуть висувати на перший план нові потреби, наприклад, після задоволення базових потреб людина починає шукати можливості для самореалізації [7].

Зміни в особистих цілях. Цінності та цілі особистості можуть змінюватися під впливом досвіду чи криз. Наприклад, людина може захотіти заснувати власний бізнес, що призведе до кардинальних змін у її мотивації [8].

Ефект самоздійснення. Досягнення мети може або посилити мотивацію до нових звершень (успіх), або зменшити її, якщо нових цілей немає [8].

У контексті трудової діяльності, трудова мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють працівника до ефективного виконання обов’язків [9; 10]. Для досягнення цих цілей економічні організації формують систему мотивації. Вона включає матеріальні (зарплата, премії) та нематеріальні (кар’єрне зростання, визнання) інструменти, що забезпечують гармонійний зв’язок між потребами працівника та цілями організації.

Сучасні підходи до мотивації персоналу є набагато більш комплексними, ніж класичні та перехідні теорії. Вони активно використовують технології, враховують індивідуальні особливості працівників і краще адаптовані до викликів цифрової економіки. На відміну від ранніх моделей, що фокусувалися на базових потребах, або перехідних, що акцентували увагу на організаційній справедливості, сучасні теорії пропонують більш гнучкі та індивідуалізовані рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності сучасних, перехідних та класичних теорій мотивації

Критерій	Класичні теорії	Перехідні теорії	Сучасні теорії
Підхід до мотивації	Сприймають мотивацію як універсальну, зосереджену на базових потребах людини [8;11]	Вивчають процеси, як-от очікування, справедливості і цілі [9; 12]	Більш індивідуалізовані, враховують технології, емоції та біологічні фактори
Враховування індивідуальних особливостей	Орієнтовані на спільні потреби (фізіологічні, соціальні)	Починають враховувати індивідуальні відмінності, але з акцентом на формальні аспекти (цілі, справедливість)	Застосовують індивідуалізований підхід, що базується на унікальних потребах кожної особистості [13;14-17].
Технологічний вплив	Не враховують технології, базуються на стосунках і базових потребах	Технологічний аспект лише починає враховуватися (наприклад, автоматизація винагород)	Активно використовують цифрові інструменти, зокрема HR-аналітику та онлайн-платформи [18–21]
Емоційні та когнітивні складові	Зосереджені переважно на раціональній складовій	Інтегрують когнітивні аспекти, як-от очікування та сприйняття справедливості	Акцентують увагу на емоційних реакціях, автономії та впливі нейромедiatorів (наприклад, дофаміну)
Гнучкість та інновації	Фокусуються на стабільних, часто матеріальних, системах винагороди	Впроваджують концепції гнучкості у винагородах і можливостях кар’єрного росту	Швидка адаптація до змін (наприклад, через гейміфікацію, гнучкий графік, віддалену роботу)

Сфери застосування	Переважаю в промисловості та загальному управлінні персоналом	Розширюють вплив на освіту та психологію	Широко використовуються в ІТ, маркетингу, нейронауці, креативних індустріях та роботі з клієнтами
--------------------	---	--	---

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [8-21]

Серед новітніх теорій мотивації варто виділити теорію самовизначення, гейміфікацію, цифрову персоналізацію та мотивацію через нейронауку. Аналіз цих підходів допомагає глибше зрозуміти, як саме певні мотиваційні фактори впливають на ефективність праці в сучасному робочому середовищі. Порівняння цих теорій демонструє як спільні риси, так і відмінності у їхньому підході до стимулювання персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика сучасних теорій мотивації праці

Сильні сторони	Відмінні риси
Усі теорії визнають ключову роль мотивації для досягнення цілей.	Теорія самовизначення зосереджена на внутрішніх потребах, тоді як гейміфікація та цифрова персоналізація – на зовнішніх стимулах.
Метою є підвищення продуктивності та залученості, хоча шляхи досягнення цих цілей різні.	Цифрова персоналізація і гейміфікація використовують технології, тоді як теорія самовизначення та нейронаука зосереджені на психологічних і фізіологічних процесах.
Усі підходи намагаються врахувати індивідуальність, але різними методами: через психологічні потреби (теорія самовизначення), персоналізацію контенту (цифрова персоналізація) або вплив на процеси мозку (нейронаука).	Нейронаука є найбільш науково обґрунтованим підходом, оскільки фокусується на фізіологічних процесах у мозку, на відміну від інших теорій, що зосереджуються на соціальних, психологічних та технологічних аспектах.

Джерело: складено авторкою на основі [22, с. 30-31]

Таким чином, теорія самовизначення зосереджена на внутрішній мотивації та психологічних потребах, що робить її ідеальною для творчих і освітніх середовищ. Гейміфікація використовує ігрові елементи для підвищення зацікавленості, що особливо корисно для рутинної роботи.

Цифрова персоналізація надає індивідуалізований підхід на основі даних, що стає все більш актуальним в епоху віддаленої роботи. Мотивація через нейронауку виходить за межі традиційних підходів, зосереджуючись на біологічних та емоційних аспектах поведінки, що може бути ефективним у складних сферах, як-от лідерство та продажі.

Ці сучасні теорії є надзвичайно актуальними в умовах постійних змін, цифровізації та зростаючого значення індивідуального підходу. Їх успішне впровадження в Україні, де ринок праці переживає значні трансформації,

залежить від готовності бізнесу інвестувати в технології, навчання та формування культури, орієнтованої на зміни.

Система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на таких принципах, як: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість та орієнтація на кінцевий результат [23].

Модель формування ефективної системи мотивації персоналу, запропонована Л. Заставнюк, включає такі компоненти, як економічний, соціальний, психологічний, інституційний та організаційний [24]. Ці компоненти по суті збігаються з основними складовими мотиваційного середовища, які представлені нижче.

Таблиця 3

Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристика

Складова	Опис	Характеристика
Матеріальна	Орієнтована на фінансові стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, пакети акцій
Нематеріальна	Заснована на нефінансових стимулах	Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, додаткові відпустки
Професійна	Спрямована на розвиток навичок і кар'єрне зростання	Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування
Командна	Націлена на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Тімбілдінг, командні заходи, спільні проекти, групові нагороди
Інноваційно-креативна	Підтримує та винагороджує творчий підхід до роботи	Спеціальні проекти, конкурси ідей, бонуси за інновації
Соціальна	Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників	Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, корпоративні соціальні програми
Стрес-компонента	Забезпечує комфортне та здорове робоче середовище	Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий графік, тренінги із запобігання стресу
Безпекова	Спрямована на створення безпечних умов для професійної діяльності	Облаштування укриттів, проведення інструктажів під час повітряних тривог, тренінги з надання першої допомоги

Джерело: складено авторкою на основі [25, с. 25; 26, с. 224]

Повномасштабна війна суттєво змінила методи управління персоналом в Україні. На її початковому етапі на перший план вийшли організаційні та адміністративно-правові методи, тоді як на другому етапі — економічні та соціально-психологічні, зокрема антистресові програми, заходи для підвищення залученості та мотивації. Ці підходи залишатимуться важливими і в післявоєнний період [26, с. 228].

Для формування належного ставлення до праці важливо створити умови, за яких працівник сприймає свою діяльність не лише як джерело матеріального забезпечення, а й як можливість для самовдосконалення та професійного зростання [27, с. 128].

З огляду на це, менеджмент економічної організації має:

- створювати збалансовану систему матеріальних і нематеріальних стимулів;
- надавати рівні можливості для кар'єрного зростання, залежно від результатів праці;
- підтримувати атмосферу довіри та зацікавленості в колективі;
- застосовувати об'єктивні критерії для оцінки результатів роботи, враховуючи індивідуальний внесок кожного;
- оптимально поєднувати психологічні та організаційні методи стимулювання;
- забезпечувати постійне стимулювання праці;
- створювати сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників та підвищення їхньої професійної майстерності [28].

У дослідженні Д. Данилюка та Г. Середи проведено аналіз викликів, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах воєнного стану [29], (табл. 4).

Таблиця 4

Виклики в управлінні персоналом в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення

Виклики	Шляхи вирішення
Фізична безпека працівників	Допомога з переїздом, дозвіл на віддалену роботу, допомога в пошуку житла, облаштування укриттів
Релокація бізнесу	Перевезення виробничих потужностей з зон активних бойових дій у безпечніші регіони.
Оптимізація чисельності персоналу	Планове звільнення, реорганізація трудових процесів, посилення соціально-психологічних методів управління
Військова мобілізація працівників	Автоматизація виробництва, залучення жінок до виконання раніше «чоловічих» робіт
Матеріальна та соціальна безпека	Додаткова грошова допомога, допомога з житлом, медичне страхування, корпоративний транспорт, виплати постраждалим
Деформації внутрішніх комунікацій	Налагодження оперативної комунікації, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок від керівництва
Емоційний та ментальний стан персоналу	Проведення тренінгів зі стресостійкості та протидії вигоранню, залучення кваліфікованих психологів

Продовження Таблиці 4

Погіршення соціально-	Регулярні командні зустрічі, оперативне інформування про досягнення компанії, тренінги з екологічної комунікації та
-----------------------	---

психологічного клімату	командотворення
Інклюзія робочого середовища	Навчання співробітників взаємодії з людьми з інвалідністю, ветеранами війни, людьми з ментальними розладами

Джерело: розроблено авторкою на основі [29]

Визначимо специфічні риси мотивації персоналу в банківській сфері. Мотивація працівників банку є ключовим фактором для забезпечення ефективності його роботи. При розробці системи матеріального стимулювання в банку важливо враховувати, що:

- стимулює не лише розмір винагороди, але і її форма;
- неочікувана винагорода за заслуги є більш ефективною;
- надмірна винагорода може викликати напругу та заздрість;
- матеріальні виплати мають бути обґрунтованими [30, с. 76].

Зі свого боку, банк прагне підвищити свою прибутковість з мінімальними витратами, тому застосовує матеріальні стимули. Їх ефективне використання передбачає, що результати роботи перевищать витрати на заохочення. Для працівника це також вигідно, оскільки, крім основної заробітної плати, він може отримувати додаткові виплати, премії та бонуси, мотивуючи себе до більш продуктивної роботи.

Нематеріальне стимулювання є так само важливим для банку, як і матеріальне, оскільки воно значно впливає на ефективність і продуктивність праці. Його ключова мета — підтримати та підвищити соціальний статус працівника в колективі, а також посилити його інтерес до здобуття нових знань і навичок [31, с. 91].

На мотивацію працівників впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчий підхід до роботи та задоволення від її виконання. Зовнішніми ж є дохід, кар'єрне зростання, суспільне визнання та статус. Таким чином, внутрішні чинники допомагають працівникові отримувати задоволення від наявних умов, тоді як зовнішні спонукають до здобуття бажаних, але поки відсутніх можливостей [32].

Щоб підвищити ефективність мотиваційних програм у банку, слід дотримуватися певних правил:

- розвивати в персоналу почуття власної гідності;
- надавати більше автономії та можливості контролювати ситуацію;
- заохочувати за досягнення проміжних цілей;
- демонструвати постійну увагу з боку керівництва;
- підтримувати здорову конкуренцію;
- давати співробітникам відчуття себе переможцями.

Важливо зазначити, що мотивація – це процес заохочення до дій, спрямованих на досягнення спільних цілей банку, і вона не містить елементів примусу. Тому мотивацію та стимулювання не можна вважати синонімами. Розуміння складових мотивації важливе не лише для самих працівників, а й для менеджерів, які прагнуть досягти найкращих результатів.

Деякі потреби працівника є стабільними протягом усього життя, тоді як інші – дуже динамічними [33]. Інтереси, які часто визначають як потреби вищого рівня, виникають як в окремих працівників, так і в соціальних групах. Для ефективного мотивування необхідно враховувати взаємозв'язок між поняттями «мотив» і «стимул».

Головною метою стимулювання є реалізація інтересів банку: збільшення прибутку, інтенсифікація збуту, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості послуг та зростання обсягів активних і пасивних операцій, зокрема депозитів [34]. Щоб оцінити, наскільки цілі досягнуті, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання персоналу. Це дозволяє визначити, чи виправдані витрати на матеріальні та нематеріальні заохочення, і чи призвели вони до бажаних результатів, як-от зростання продуктивності.

Один із найпоширеніших способів оцінки ефективності – проведення соціологічних досліджень у банку. Це анкетування, яке вивчає рівень задоволеності персоналу роботою, заробітною платою та іншими видами заохочень. На основі цих опитувань керівництво робить висновки про якість та результативність програм стимулювання.

Інший метод – інтерв'ювання. Інтерв'ю «віч-на-віч» - це спосіб отримати інформацію від конкретного працівника в особистому спілкуванні [35, с. 253]. На відміну від бесіди, в інтерв'ю ролі чітко розподілені: опитуваний є об'єктом дослідження, а інтерв'юєр – суб'єктом. Аналіз результатів інтерв'ю дає змогу оцінити ефективність системи стимулювання.

Про ефективність системи мотивації можна судити також за ефективністю системи преміювання, яка є однією з головних форм її прояву. Економічно ефективна система преміювання забезпечує рівень оплати, що відповідає ступеню виконання показників, і при цьому призводить до ефекту, що дорівнює або перевищує розмір преміальної частини. Важливо, щоб премії не були надто низькими (менше 7–10 % від окладу), оскільки в такому разі вони не матимуть стимулюючого впливу.

Основними показниками ефективності системи стимулювання в банку є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати;
- гарантії зайнятості та відсутність загрози втрати роботи;
- стабільність кадрового складу
- умови праці та культурно-побутове обслуговування;

- можливості для навчання та кар'єрного зростання;
- соціально-психологічний клімат у колективах [36].

Кадрова політика банку повинна формуватися з урахуванням його стратегічних цілей, пріоритетів окремих напрямків бізнесу та потенціалу кожного співробітника. Вона має бути спрямована на постійне навчання, розвиток персоналу та його кар'єрне зростання.

Основні принципи кадрової політики в банку колективної власності:

- забезпечення банку кваліфікованим персоналом, здатним реалізувати його стратегію;
- створення та регулярне оновлення систем мотивації;
- підтримка корпоративних цінностей і культури.

У банківській сфері важливо уникнути будь-яких проявів дискримінації, особливо під час найму, оплати праці та кар'єрного росту. Необхідно цінувати командну роботу, де враховується думка кожного. Для професійного розвитку працівників мають бути створені рівні умови, що сприятиме досягненню цілей банку. Корпоративна культура повинна базуватися на таких цінностях, як професіоналізм, результативність та особиста відповідальність.

Праця в банку носить колективний характер, де результат кожного працівника формує загальний успіх. Тому мотивація повинна бути побудована так, щоб кожен співробітник розумів, що його добробут залежить від фінансового стану банку та його іміджу. Чим краще працюватиме персонал, тим вищою буде довіра клієнтів, що призведе до розширення клієнтської бази та фінансового зростання банку. За умови правильного управління, це зростання має бути відчутним і для працівників).

Одним із найбільших демотивуючих факторів у кар'єрному рості є протекціонізм. Щоб подолати цю проблему і відновити довіру персоналу до чесного просування, пропонується використовувати горизонтальні кадрові ротації. Це передбачає зміну змісту роботи, наприклад, переміщення працівників між різними підрозділами або надання їм можливості виступати в ролі консультантів у важливих проєктах. Такі ротації не лише відновлюють віру в справедливість, але й додають елементи творчості в роботу.

Наступна схема ілюструє основні проблеми мотивації в банківській сфері та пропонує шляхи їх вирішення, щоб підвищити ефективність бізнесу через зростання продуктивності праці (рис 1).

Отже, основними проблемами мотивації в банках є: недостатній рівень оплати, відсутність індивідуального підходу до розвитку, нерівномірне навантаження та протекціонізм.

Удосконалювати систему мотивації слід на індивідуальному рівні, орієнтуючись на підвищення ефективності бізнесу за рахунок зростання

продуктивності. Крім того, необхідно збільшувати матеріальну зацікавленість через: скорочення різниці між фіксованим і змінним доходом; збільшення частки фіксованої зарплати; делегування повноважень; проведення індивідуальних бесід із підлеглими; формування індивідуальних соціальних пакетів.

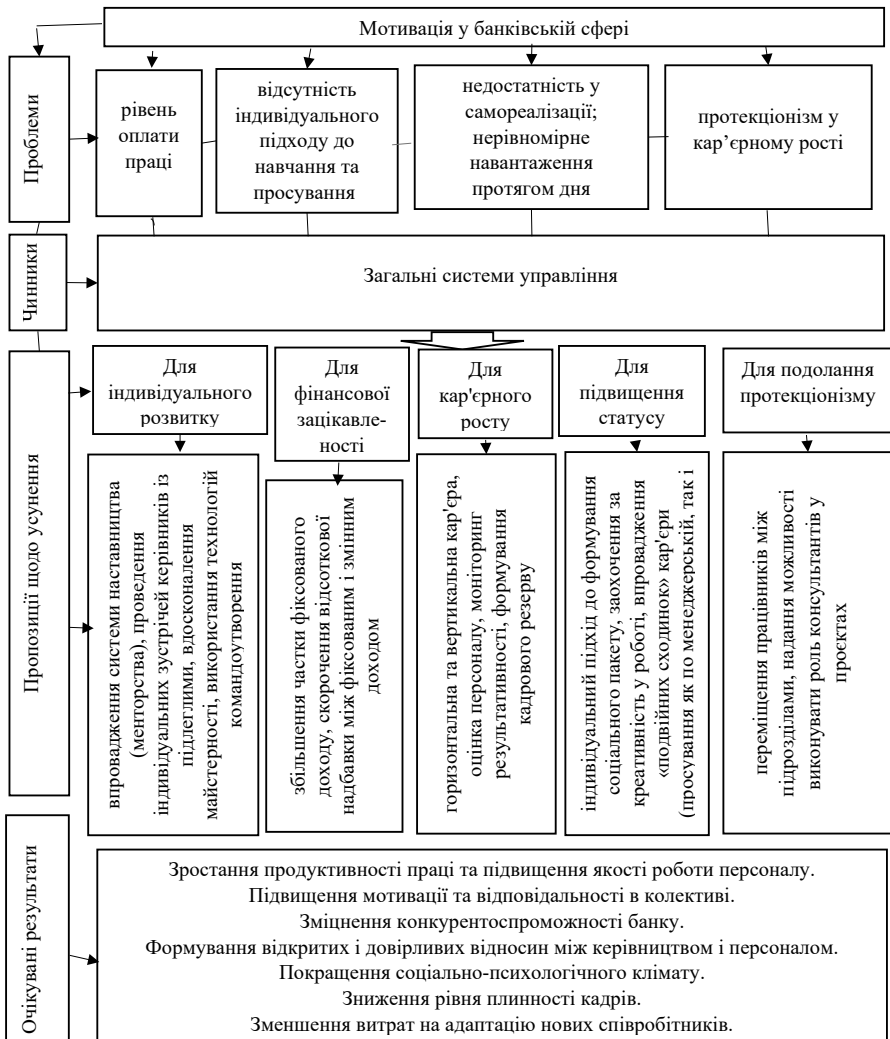


Рисунок 1 – Блок-схема заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банку

Джерело: складено авторкою за матеріалами [30, с. 80; 37, с. 80]

Таким чином, можемо констатувати, що вивчення мотивації як

центрального поняття психології є складним і багатоаспектним процесом, який еволюціонував протягом століть. Кожен із класичних підходів – психоаналітичний, біхевіористський, когнітивний та гуманістичний – пропонує власну унікальну перспективу на рушійні сили людської поведінки.

Поняття «мотивація» і «мотив» хоч і взаємопов'язані, але розрізняються: мотивація є загальною динамічною системою, тоді як мотив – це конкретна внутрішня спонука до дії. Залежно від джерела, виділяють також внутрішню та зовнішню мотивацію.

Мотивація персоналу є динамічним і багатогранним процесом, який виходить за межі класичних теорій. На відміну від статичних підходів, сучасні концепції, як-от теорія самовизначення, гейміфікація, цифрова персоналізація та нейронаука, розглядають мотивацію як систему, що постійно змінюється під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційних) чинників.

Ефективна система мотивації повинна бути комплексною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, зокрема в Україні, де на управління персоналом впливають економічні та соціально-психологічні фактори, пов'язані з війною. Вирішення таких проблем, як забезпечення фізичної та матеріальної безпеки, подолання емоційного вигорання та налагодження ефективних комунікацій, стає пріоритетом.

2.2. Механізми зміцнення лояльності працівників митних органів

У сучасних умовах реформування державного управління особливої актуальності набуває формування лояльного, доброчесного та професійного персоналу митної служби. Митниця – це не лише фіскальний інструмент, а й обличчя держави на кордоні, де перетинаються інтереси бізнесу, держави та громадянського суспільства.

Однією з ключових проблем у діяльності митних органів традиційно виступає корупція, що не лише шкодить міжнародному іміджу держави, а й формує недовіру серед бізнесу та суспільства. У цьому контексті система управління персоналом, орієнтована на формування лояльності, відіграє критичну роль.

Лояльність працівника до організації означає його особисту відповідальність, прихильність до цінностей служби, готовність дотримуватися етичних стандартів і сумлінно виконувати свої обов'язки навіть за умов зовнішнього тиску. Створення атмосфери взаємної довіри між керівництвом і працівниками дозволяє зменшити мотивацію до участі в неформальних схемах.

Актуальність упровадження системи лояльності ґрунтується на кількох чинниках, які стосуються реаліями безпекового виклику, міжнародними зобов'язаннями, економічною ефективністю взаємодії суб'єктів ЗЕД з митними органами, цифровізація митниці, яка вимагає високого рівня довіри до персоналу митниці.

Лояльність персоналу — це стратегічний актив митної служби. Посилюючи її через доброчесний кадровий відбір, мотивацію і контроль, лояльність створює систему, стійку до корупції та здатну ефективно виконувати завдання міжнародного рівня.

Дослідженню чинників формування, проявів та рівнів лояльності персоналу присвячена чимала кількість робіт науковців, зокрема вітчизняних, а саме: М. Кузьменко [1], А. Єфіменко [2], М.Зось-Кіор [3], Б. Цибух [5] та ін. Відомі європейські дослідники, що описали систему та особливості проявів лояльності персоналу, серед яких Г. Беккер, Дж. Мейер та Н. Аллена – авторів трикомпонентної моделі лояльності (афективна, нормативна, розрахункова), що продовжує залишатися основою для багатьох емпіричних досліджень по всьому світу [13].

Термін лояльність позначає як економічно взаємовигідний бік відносин між роботодавцями та працівниками, так і емоційний, морально-ціннісний. Відомий дослідник О. Зімовін лояльність визначає як комплекс таких якостей, як: доброзичливість, чесність, лояльність і повага до правил. Висвітлення цих аспектів відбувається через призму взаємодії людей в організації та їх емоційного стану [8]. Іншим напрямком є економічний аспект лояльності, який вивчає вплив матеріального стимулювання на прихильність працівників до організації.

Мета дослідження полягає у визначенні складових механізмів формування системи лояльності персоналу митних органів з урахування кращих програм міжнародного досвіду підвищення лояльності, які створюють підґрунтя для побудови цілісної системи управління людським потенціалом у митних органах України.

В умовах глобалізованої економіки митна служба відіграє важливу роль в економіко-політичній сфері будь-якої держави. Сучасна митниця трансформується з виключно контролюючого органу на ключового сервісного провайдера. Вона виступає невід'ємною частиною управління зовнішньоекономічною діяльністю, активно забезпечуючи її координацію, починаючи з формування комфортного правового поля і закінчуючи створенням максимально сприятливих умов для здійснення міжнародної торгівлі. Отже, митна служба — це вже не лише фіскальний адміністратор, що збирає податки. Вона дедалі більше функціонує як соціально-економічний інститут, де надання якісної митної послуги розглядається як особлива форма економічної діяльності, орієнтована на потреби бізнесу. Виходячи з цього, задоволення клієнтів митниці залежить від якості роботи працівників митних органів.

Митниця - це перш за все люди, яким притаманно такі ж самі психоемоційні та фізіологічні потреби та проблеми, як і працівникам інших галузей, особливо в умовах військового стану в Україні, що пов'язані з прямою загрозою життю, здоров'ю та загальною безпекою. Насамперед, маємо деякі особливі чинники, що виникають у процесі виконання службових обов'язків та ускладнюються кризовими умовами:

Емоційне та фізичне перевантаження: необхідність цілодобової роботи (особливо на важливих напрямках), понаднормові зміни та робота під тиском часу для забезпечення критичного імпорту (паливо, гуманітарна допомога, військове обладнання).

2. Конфлікт ролей: митники змушені балансувати між контрольною (фіскальною) функцією (запобігання контрабанді, забезпечення надходжень) і сервісною функцією (максимальне спрощення та прискорення оформлення для

бізнесу та громадян). Цей конфлікт створює психологічний тиск.

3.Моральний та етичний тиск: посилення корупційних спокус в умовах невизначеності та фінансових труднощів, а також тиск з боку недобросовісного бізнесу, який намагається скористатися кризою.

4.Невизначеність та часті зміни: постійна зміна законодавства та правил оформлення (наприклад, пільги на імпорт), що потребує швидкої адаптації та підвищує ризик помилок.

Разом з тим, в діяльності митних органів України маємо низку проблем, які пов'язані з організацією управління митних органів. Проблема корупції залишається системною і є найбільшим викликом, незважаючи на постійні спроби реформування. Її першопрчиною є надмірна влада, надана окремим працівникам.

По перше, це дискреційні повноваження: право працівника самостійно приймати рішення, які не є чітко регламентовані інструкціями чи автоматизованими системами. На митниці це найяскравіше проявляється у визначенні митної вартості товарів. Оскільки мито нараховується на цю вартість, можливість її занижити створює прямі корупційні ризики.

Створення корупційних ризиків: Якщо митник має можливість суб'єктивно оцінити вартість чи класифікацію товару, він може використовувати цю владу для власної вигоди або вигоди контрабандистів. Це призводить до прямих фінансових втрат для державного бюджету.

Моніторинг способу життя: Необхідність постійного контролю за матеріальним станом працівників (моніторинг відповідності їхніх витрат та майна офіційним доходам) є управлінською реакцією на високий рівень корупційної загрози. Для працівників митниці моніторинг способу життя проводиться один раз на три роки, а анкета для проведення такого моніторингу викликає у працівників багато непорозумінь.

По друге, проблеми з лояльністю. Неправильно спрямована лояльність співробітників перетворюється на серйозний внутрішній бар'єр для очищення системи.

Кланова лояльність: Це відданість не цінностям служби та закону, а неформальним групам, керівникам чи корумпованим мережам всередині митниці. Ця “лояльність” вимагає захисту “своїх” від зовнішнього та внутрішнього контролю.

Кругова порука, яка передбачає взаємне приховування неправомірних дій. Працівники, залучені до схем або лояльні до них, не повідомляють про порушення, побоюючись покарання або виключення з клану.

Ускладнення розслідувань: Кланова лояльність саботує внутрішні розслідування, унеможливорює роботу викривачів та створює атмосферу

недовіри, яка підриває зусилля менеджменту з впровадження доброчесності.

По третє, низька мотивація та плинність кадрів. Проблема недостатнього фінансового стимулювання має прямий зв'язок зі схильністю до корупції.

Неконкурентна заробітна плата: Офіційні зарплати в митній службі часто є неадекватними високому рівню відповідальності, навантаженню та ризикам роботи, особливо порівняно з компенсацією, яку пропонує приватний сектор за схожою кваліфікацією. Недостатня зарплата стає фактором, що підвищує схильність працівників до корупції, оскільки вони розглядають це як “компенсацію” за неконкурентні умови праці та високі ризики. Це створює порочне коло, де система сама підштовхує персонал до недоброчесної поведінки.

Відтік кваліфікованих фахівців: Через низьку оплату кваліфіковані, чесні та здібні фахівці залишають митні органи, обираючи приватний бізнес або інші сфери.

Перелічені проблеми з кадрами та доброчесністю, які виникають у менеджменті митних органів, диктують необхідність проведення змін для забезпечення її ефективності та фінансової спроможності. Ці зміни мають бути сфокусовані на впровадженні програм лояльності персоналу митниць України.

Останнім часом, менеджмент персоналу переживає значні зміни: якщо раніше персонал-технології зосереджувалися переважно на рекрутингу, доборі та оцінці працівників, то сьогодні пріоритетом стає підвищення мотивації та зміцнення лояльності, формування професіоналізму працівників. Ці зміни зумовлені тим, що висока плинність кадрів, спричинена військовими діями в Україні, постійним пошуком вищої матеріальної вигоди, стала серйозним викликом для митних органів. Відповідно, головною метою менеджменту тепер є нематеріальна мотивація та формування глибокої прихильності працівників.

Найпростіше розуміння терміну “лояльність персоналу” — це внутрішнє бажання людини активно долучатися до життя організації, її розвитку та вдосконалення, виходячи не лише з посадових інструкцій. Лояльний працівник — це доброзичливий, шанобливий до колег та керівництва професіонал, який сумлінно виконує свої обов'язки, захищає інтереси організації та глибоко відданий її корпоративній культурі.

Впровадження системи лояльності — це не лише про емоційну прихильність до служби. Це — система мотивацій, етичних кодексів, внутрішньої комунікації, прозорих правил гри, гідної оплати та визнання професіоналізму. Без цього — навіть найсучасніші технології не здатні гарантувати успішну митну реформу.

Лояльність митників — це не просто питання особистої чесності, а справжній стратегічний ресурс для держави. Адже Держмитслужба стоїть на

передовій економічного кордону: від неї залежить і захист внутрішнього ринку, і надходження до бюджету, і боротьба з контрабандою. Бо митник може: впустити або не впустити товари (законні чи ні); занизити митну вартість (що зменшить податки до бюджету); заплюшити очі на контрабанду зброї, наркотиків або грошей. За результатами дослідження чинників формування лояльності митників розроблено таблицю 1, де представлено види внутрішньо-організаційних, зовнішніх чинників та чинників, що притаманні працівникові, як особистості, що впливають на формування лояльності.

Таблиця 1

Чинники формування лояльності персоналу митних органів

Група чинників	Підгрупа чинників	Особливості впливу
Організаційні чинники	Можливості щодо кар'єрного зростання	Навчання та поступовий кар'єрне зростання
	Рівень оплати праці	Гідна заробітна плата знижує корупційні ризики
	Умови праці	Зрозумілі правила поведінки. Безпечне та сучасне робоче місце. Виявлення та профілактика правопорушень
	Корпоративна культура	Чесна атмосфера доброчесності всередині організації. Поведінка керівника
Зовнішні чинники	Соціально-культурні чинники	Імідж та статус митника в соціальному середовищі. Роль громадськості та ЗМІ в формуванні відношення до митників
	Політичні чинники	Добір з боку держави. Використання митних правил та режимів в політичних цілях
	Правові чинники	Законодавство в митній сфері. Робота НАБУ та НАЗК
Особистісні чинники	Морально-етичні якості	Сформовані цінності. Чесність, відповідальність, патріотизм
	Професійна мотивація	Бажання реалізуватися в митній справі
	Рівень правової свідомості	Усвідомлення професійних дій в правовому полі
	Сімейний та соціальний стан	Підтримка рідних та близьких

Розроблено авторами за [8, 9]

Таким чином, пропонується, насамперед розібратися в тому, що лояльність працівників митних органів формується не з посадових обов'язків, а з того, що є чинники впливу, які згруповані як внутрішньо-організаційні,

зовнішні та особистісні, але, вважаємо, що необхідно мати внутрішнє бажання працювати в цій сфері. Крім того, лояльний працівник взагалі більш доброзичливий, поважає колег та всіх учасників процесу взаємодії. А також усвідомлено якісно займається своїми робочими дорученнями, тим самим робить внесок у спільну справу, виконує свої посадові обов'язки перед організацією та приймає участь в її розвитку. Такі люди розділяють корпоративну культуру, вони дуже пишаються тим, що працюють у митних органах.

Перелік механізмів зміцнення лояльності персоналу достатньо широкий, на наш погляд, для зміцнення лояльності персоналу митних органів найбільш цінними є механізми, які не тільки зміцнюють лояльність працівників митних органів, а ще й мають впливати на підвищення рівню доброчесності:

Організаційно-управлінські механізми, до яких належить кадрова політика та стратегічне управління персоналом, прозорість процедур, розвиток службової кар'єри та внутрішня мобільність: створення прозорих процедур ротатії та просування кадрів, впровадження системи оцінювання ефективності (performance management): регулярний моніторинг результативності з подальшим зворотним зв'язком, розвитком і визнанням досягнень.

Мотиваційно-психологічні механізми: визнання, моральне стимулювання, розвиток емоційного інтелекту (ЕІ), командні проєкти та взаємодія, корпоративні заходи, програми наставництва, есенціальність.

Розглянемо більш детально розвиток емоційного інтелекту для працівників митниці. Розвиток емоційного інтелекту (ЕІ) у митників має стратегічне значення, адже саме вони виступають посередниками між державою та учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Їхня робота супроводжується високим рівнем емоційного напруження, відповідальності та моральних дилем. Особливості розвитку ЕІ в цьому професійному середовищі зумовлені кількома чинниками такими, як необхідність емоційної саморегуляції, підвищення емпатії в професійному співробітництві та комунікативної компетентності, наставництва та емоційного лідерства. Завдяки умінню керувати емоціями, працівник зберігає ясність мислення навіть у стресових ситуаціях — наприклад, під час митного огляду або конфлікту з клієнтом. Емоційна врівноваженість сприяє прийняттю більш обґрунтованих, законних і професійних рішень. Високий рівень ЕІ формує здатність до ефективного спілкування: митники, які вміють слухати, розуміти емоційний стан співрозмовника й реагувати з повагою, знижують напруженість у взаємодії з громадянами та бізнесом. Така комунікація створює атмосферу довіри, що позитивно впливає на імідж митної служби та на сприйняття її як сервісного, а не карального органу. Емоційний інтелект тісно пов'язаний із моральною

саморегуляцією. Людина, яка усвідомлює власні емоції, здатна розпізнавати моменти внутрішніх сумнівів, спокус або тиску. Це формує етичну стійкість — внутрішній контроль, який стримує від прийняття корупційних рішень і сприяє збереженню репутації служби. Емоційно зрілий митник розуміє, що чесність і справедливість — це не зовнішня вимога, а особистісна цінність.

Наставництво в митній службі відіграє важливу роль не лише в професійному, а й у психологічному становленні молодих співробітників. Наставник, який володіє високим рівнем емоційної зрілості, передає неформальні стандарти етичної поведінки, толерантності, самоконтролю. Це створює модель “емоційного лідерства” — коли керівник не просто контролює, а впливає через приклад емоційної врівноваженості, підтримки та поваги.

Додаємо до частин мотиваційно-психологічного механізму “есенціальність”, тобто якість чи характеристику, що є складовою “есенціалізму” - філософської концепції, більш сучасним продовжувачем якої є Грег Маккеон [12, с.15]. У психології цей термін дедалі частіше використовують для позначення усвідомлення людиною власної сутності, тобто автентичності. Есенціальна особистість — це та, що живе у відповідності зі своїми цінностями, розуміє власні мотиви, не грає соціальних ролей заради вигоди, а діє щиро. Есенціальність трактується як внутрішня сутність, автентичність, справжність індивіда чи явища. Вона відображає наявність у людини глибинного ядра, що визначає її моральну, етичну та професійну сталість. У цьому розумінні есенціальність є психологічною та ціннісною категорією, яка виявляється через гармонію між особистими переконаннями та професійною поведінкою.

Найбільш цінними принципами есенціальності за Г. Маккеоном для працівників митних органів можуть бути використані: фокус на найважливішому, дисципліна вибору (вміння сказати “ні”), регулярний перегляд пріоритетів, економія ресурсів, прийняття свідомих рішень, культура командного есенціалізму, коли спільні пріоритети, чітке розподілення завдань, уникнення дублювання, надає можливість команді зосереджуватися на більш важливих операціях замість хаотичного виконання всього підряд. Для працівників митної служби есенціальність може бути виражена у внутрішній доброчесності, вірності етичним принципам служіння державі та здатності діяти згідно з совістю навіть за відсутності зовнішнього контролю.

У контексті дослідження лояльності та доброчесності митників поняття есенціальності набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє виявити внутрішні моральні детермінанти професійної поведінки, які не зводяться лише до інституційних або нормативних механізмів регуляції. У професійному середовищі це проявляється як внутрішня узгодженість між переконаннями,

етичними принципами й поведінкою. Така людина стабільна емоційно, доброчесна, здатна приймати рішення, керуючись не страхом чи тиском, а моральною логікою.

Для митника есенціальність означає службову ідентичність, засновану на усвідомленні місії та специфіки митної справи. Це — не просто виконання процедур, а розуміння їх сенсу, захист економічних інтересів держави, забезпечення безпеки, справедливого контролю, довіри громадян.

Можна сказати, що есенціальність митника — це поєднання трьох компонентів: ціннісного (служіння державі й суспільству); професійного (компетентність, відповідальність, дисципліна); морально-емоційного (самоповага, доброчесність, емпатія до людей).

Такий підхід дає можливість говорити про есенціальність як про морально-психологічну основу лояльності, коли людина віддана не просто інституції, а її сутності, її сенсу.

Есенціальність є глибинним підґрунтям доброчесності. Якщо доброчесність — це поведінковий прояв етичних принципів, то есенціальність — це внутрішня духовно-ціннісна опора, що робить цю поведінку природною і стабільною. Митник, який володіє есенціальною зрілістю, не потребує зовнішнього контролю, адже його поведінка визначається внутрішнім переконанням, що чесність і справедливість — частина його професійної сутності.

Етичні та антикорупційні механізми: обов'язкові стандарти поведінки, корпоративні кодекси, культура доброчесності, інтеграція до програм службової підготовки тем щодо конфлікту інтересів, подарункової політики, відповідальності за порушення. Зрілі емоційно й етично митники формують імідж служби як компетентної, гуманної та орієнтованої на громадянина. Це підвищує довіру до держави, сприяє розвитку партнерських відносин із бізнесом і зменшує конфлікти між владними структурами та суспільством.

Комунікаційні механізми: регулярні опитування щодо залученості та задоволеності, щомісячні зустрічі з керівництвом, формальні механізми пропозицій, ініціативи персоналу, конкурси ідей з покращення сервісу, участь у прийнятті рішень, розвиток довіри в колективі через проведення сумісних тренінгів, інтерв'ї, обмін досвідом між підрозділами.

Систематичне опитування працівників, внутрішні консультації, аналіз емоційного клімату в колективах дозволяють вчасно виявляти проблеми лояльності. Важливо, щоб результати таких зворотних зв'язків не ігнорувалися, а ставали підґрунтям для конкретних управлінських рішень. Це створює відчуття справедливості й партнерських відносин між персоналом і керівництвом.

Основа лояльності — це відчуття довіри до керівництва. Коли працівники отримують своєчасну, достовірну та зрозумілу інформацію про цілі, рішення й зміни у митній службі, вони менше схильні до недовіри чи опору. Ефективна система внутрішніх комунікацій передбачає не лише інформування «згори вниз», а й зворотний зв'язок «знизу вгору», що дозволяє кожному митнику висловити думку, ініціативу чи занепокоєння.

Висока лояльність виникає там, де працівники відчують себе почутими. Регулярні збори колективу, внутрішні форуми, консультації з керівництвом, платформи внутрішнього обговорення рішень — це простір для розвитку культури довіри. Така культура мінімізує чутки, плітки та емоційне напруження, підвищуючи прозорість і єдність організації.

Роль керівника полягає не лише в контролі, а й у натхненні. Лояльність колективу значною мірою залежить від того, наскільки керівники здатні комунікувати людяно, чітко й послідовно. Коли керівник відкрито ділиться інформацією, підтримує підлеглих, визнає їхні досягнення, створює атмосферу психологічної безпеки, він стає носієм позитивної енергії, яка множить відданість справі.

Одним з важливих етапів формування програм лояльності є оцінка лояльності. В нашому дослідженні було зроблено наголос на організаційні, мотиваційно-психологічні, етичні та антикорупційні, комунікаційні механізми зміцнення лояльності працівників митних органів, оцінка яких може бути проведена з використанням таких методів, як опитування та анкетування персоналу, інтерв'ю та фокус-груп, аналіз внутрішніх даних та показників HR, оцінка поведінкових індикаторів.

Необхідність вивчення міжнародного досвіду щодо формування та зміцнення лояльності працівників митних органів зумовлена потребою модернізації вітчизняної системи відповідно до сучасних стандартів управління персоналом. Провідні митні адміністрації світу — Канади, США, Сінгапуру, Великої Британії, Німеччини та Австралії — напрацювали ефективні моделі підтримки службовців, які поєднують організаційні, етичні, психологічні та комунікаційні механізми впливу. Аналіз таких практик дозволяє не лише ідентифікувати універсальні чинники підвищення лояльності, а й адаптувати їх до умов української митної служби, де актуальними залишаються питання доброчесності, професійного розвитку та емоційної стійкості персоналу. Вивчення міжнародного досвіду створює підґрунтя для формування цілісної системи управління людським потенціалом у митних органах України, орієнтованої на довіру, відповідальність і високий рівень службової відданості. В таблиці 2 зведено деякі програми підвищення лояльності персоналу митних органів.

Таблиця 2

Міжнародні програми підвищення лояльності персоналу митних органів

Країна / Орган	Назва програми або ініціативи	Основні механізми зміцнення лояльності	Результати / Потенціал для адаптації в Україні
Канада (CBSA – Canada Border Services Agency)	People Strategy; Code of Conduct and Values Learning Modules	стратегічне управління персоналом; навчання етиці та цінностям; розвиток кар'єрних траєкторій; корпоративні опитування залученості.	Підвищення професійної культури та довіри до керівництва; можливість створення подібної «People Strategy» для Держмитслужби України.
США (U.S. Customs and Border Protection)	Employee Assistance Program (EAP); Resilience and Wellness Initiatives	психологічна та сімейна підтримка; коучинг і консультативні сервіси; програми стрес-менеджменту; регулярний зворотний зв'язок.	Підвищення емоційної стійкості персоналу; доцільно адаптувати елементи EAP для митних органів України.
Сінгапур (Singapore Customs)	Customs Academy; Learning & Organisation Development Branch; Total Rewards System	системне навчання та підвищення кваліфікації; competency-based підхід; матеріальне і нематеріальне визнання; психологічна підтримка (Lead Psychologist Office).	Формування високої внутрішньої мотивації; варто запровадити освітній курс «Академія розвитку компетентностей працівника митниці».
Велика Британія (UK Border Force / Home Office)	Employee Engagement Review; Diversity and Wellbeing Strategy	опитування залученості персоналу; політика інклюзії та різноманіття; фокус на добробуті та справедливості.	Зниження плинності кадрів; створення довіри через чесні механізми зворотного зв'язку; доцільно використовувати для українських опитувань персоналу.
Австралія (Australian Border Force)	APS Employee Census; Flexible Work and Diversity Policies	систематичний моніторинг настроїв персоналу; гнучкі умови праці; визнання досягнень; просування рівних можливостей.	Підвищення рівня лояльності та задоволеності роботою; можливо створити аналогічне внутрішнє щорічне опитування в ДМСУ.
Німеччина (German Customs Administration)	Internal Communication & Professional Development Programmes	регулярні тренінги і комунікаційні зустрічі; підтримка командного духу; розвиток службових компетенцій через модульні курси.	Зміцнення організаційної єдності; можна інтегрувати до системи навчання персоналу митниці України.

Розроблено авторами за [11, 12]

Вплив програм зміцнення лояльності на формування доброчесності працівників митних органів проявляється у зміні внутрішньої їх мотивації — від зовнішнього контролю до усвідомленої відповідальності за результати своєї діяльності. Коли працівник відчуває підтримку з боку організації, справедливість управлінських рішень, можливість професійного розвитку та визнання, у нього формується стійке відчуття належності до спільноти, яка поділяє спільні цінності служіння державі. Таке середовище мінімізує спокусу до корупційних дій, оскільки лояльність базується не лише на матеріальних стимулах, а й на моральних орієнтирах — довірі, чесності, повазі до закону. Міжнародна практика (зокрема, досвід Канади, Сінгапуру та Швеції) показує, що програми розвитку корпоративної етики, морального лідерства, психологічної підтримки персоналу та етичних тренінгів сприяють зниженню рівня службових порушень і підвищенню репутаційного капіталу митних органів.

В сьогоднішній митна справа перебуває в стані стратегічного реформування. Але, реалізовувати такі реформи буде персонал митних органів, який потребує відповідної підготовки та, безумовно, часу. На наш погляд, є найбільш релевантні напрямки щодо впровадження програм лояльності в митних органах України, а саме: розробка “People Strategy” як рамки для HR-політик (навчання, кар’єра, винагороди); інтегрування навчання з етики/доброчесності у програму підготовки нових працівників і проведення регулярних сценарних тренінгів; запровадження або посилення психологічної підтримки працівників митних органів; проведення систематичних опитувань працівників (щорічні або піврічні) з публічними звітами та планом дій; створення внутрішніх курсів для підвищення кваліфікації та чітких траєкторій розвитку персоналу всіх рівнів управління.

Таким чином, лояльність виступає не лише індикатором задоволеності працівників, а й потужним інструментом зміцнення доброчесності, формуючи у персоналу внутрішню готовність діяти відповідально навіть за відсутності зовнішнього контролю. Розвиток емоційного інтелекту, комунікаційних компетенцій та усвідомлення власної есенціальності є ключовими чинниками формування професійної ідентичності митників. Міжнародний досвід демонструє, що цільові програми навчання, тренінги та міжкультурна підготовка сприяють підвищенню лояльності, доброчесності та моральної стійкості працівників. Інтеграція таких підходів в українські митні органи дозволяє створити ефективну, етичну та прозору організацію, де працівники діють не лише відповідно до формальних правил, а й усвідомлюють цінність своєї місії та внутрішню відповідальність перед державою і суспільством.

Осичка О.В.
кандидат психологічних наук, ст.викладач;
Ясинська С.Ю.
викладач

2.3. Використання цифрових інструментів тайм-менеджменту як фактор підвищення ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств

В умовах сучасної глобальної турбулентності, спричиненої стрімкими технологічними змінами, економічною невизначеністю та, для українських підприємств, геополітичними викликами, ефективне управління часом перетворилося на ключовий стратегічний ресурс. Традиційне розуміння тайм-менеджменту (ТМ) як інструменту особистої самоорганізації трансформувалося: сьогодні це невід’ємна складова стратегічного бізнес-планування, яка забезпечує адаптивність та конкурентоспроможність організації [3, 30]. Ця трансформація набуває особливої ваги у торговельному секторі (ритейл), де операційна ефективність, швидкість логістики та якість обслуговування є ключовими конкурентними перевагами.

Аналіз глобальних трендів розвитку ритейлу на період до 2025 року свідчить, що проблематика управління часом набула чіткого фінансового виміру. За даними аналітичних досліджень, світова індустрія торгівлі щорічно втрачає від 4,5% до 5% операційної маржі через неефективність внутрішніх бізнес-процесів, що спричинена затримками в прийнятті рішень, нерациональним розподілом робочого часу персоналу та помилками в комунікації. У грошовому еквіваленті сукупний обсяг «втраченої вигоди» через неоптимізовані часові витрати оцінюється експертами у 120–143 млрд дол. США [2].

Ринок цифрових інструментів, спрямованих на оптимізацію часового ресурсу, демонструє сталу динаміку зростання. За прогнозами експертів у 2026 року сукупна ємність ринку систем управління персоналом (WFM), автоматизації торгівлі (Retail Automation) та таск-менеджменту сягне 37–47 млрд дол. США із середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 12–17% [4, 14]. Ці дані свідчать, що ритейлери розглядають цифрові інструменти тайм-менеджменту не як додаткові витрати, а як необхідність для розвитку й конкурентності. Для українських торговельних підприємств, які працюють в умовах обмежених ресурсів і складної логістики, такі цифрові рішення стають єдиним способом зменшити операційні витрати та швидше реагувати на зміни на ринку.

Мета дослідження полягає у розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо використання цифрових інструментів тайм-менеджменту як ключового фактора підвищення ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств.

Аналіз сучасної літератури свідчить про зміщення акценту в розумінні тайм-менеджменту: від індивідуальної ефективності – до стратегічного інструмента управління бізнес-процесами. Українські дослідники трактують цифрові платформи не як допоміжний сервіс, а як необхідну умову стійкості бізнесу в умовах невизначеності. А. Слизовська та Л. Самойленко [13] підкреслюють стратегічну роль цифрового управління часом у стійкості бізнесу, тоді як І. Мягих, Т. Дем'яненко [30] та О. Черевко [24] конкретизують це на операційному рівні, показуючи, що автоматизація планування й синхронізація командних процесів істотно скорочують час на оцінку ризиків і підвищують адаптивність організацій у кризах.

Практичні дослідження (Д. Арзіанцева, Н. Захаркевич, А. Крушинська [1]) демонструють пряму залежність між впровадженням інструментів таких як Asana, Trello, CRM-систем та ін. і зростанням продуктивності підприємств, зокрема у сфері ритейлу. Технологічна модернізація тайм-менеджменту, таким чином, конвертується у вимірювані економічні результати.

На відміну від виробництва чи ІТ-сфери, бізнес-процеси торговельних підприємств характеризуються високою залежністю від швидкості та точності виконання стандартизованих, часто повторюваних завдань. Цифрова трансформація в ритейлі – це, перш за все, оптимізація бізнес-процесів за рахунок інформаційних технологій [18].

Ефективність діяльності торговельного підприємства значною мірою визначається оперативністю та точністю реалізації його ключових бізнес-процесів, що формують основу операційної результативності. У таблиці 1. надано перелік ключових бізнес-процесів, де цифровий ТМ виступає фактором управління.

Таблиця 1

Цифровий тайм-менеджмент у бізнес-процесах торговельних підприємств

Група бізнес-процесів	Процес	Підпроцеси, де цифровий ТМ є фактором управління
Основні (операційні)	Закупівля товарів	асортимент і попит (дані онлайн-продажів); замовлення та постачання (ERP/EDI, автоматичне поповнення).
	Логістика та запаси	контроль залишків у реальному часі; ABC/XYZ-аналіз на основі даних цифрового каналу; онлайн-управління поверненнями.

Група бізнес-процесів	Процес	Підпроцеси, де цифровий ТМ є фактором управління
Основні (операційні)	Продажі та обслуговування	динамічне ціноутворення, А/В-тести; цифрові канали продажів (кошик, checkout); онлайн-мерчандайзинг; чат-підтримка, тікети, відгуки; післяпродажний сервіс через особистий кабінет.
	Маркетинг	аналітика поведінки користувачів; персоналізація та сегментація; рекламні кампанії (SEM, таргетинг, email/SMS); програми лояльності онлайн.
Забезпечувальні	HRM	аналітика роботи операторів і менеджерів (не основний фактор).
	Фінанси	онлайн-платежі, розстрочки; маржинальність та ROMI цифрових каналів.
	ІТ-забезпечення	підтримка цифрової платформи ТМ; інтеграція ERP, CRM, WMS, платіжних сервісів.
Управлінські	Стратегічне управління	аналіз конкурентів онлайн; стратегії розвитку цифрового та omnichannel-каналу.
	Планування та ефективність	KPI цифрового каналу (конверсія, чек, LTV, CAC); аналітика у BI-системах; оперативне коригування на основі даних ТМ.

Джерело: складено авторами на основі даних [17, 22, 20]

Управління часовими ресурсами за допомогою цифрових інструментів тайм-менеджменту є стратегічним механізмом адаптації бізнесу до змін, оскільки в ритейлі вони забезпечують оптимізацію процесів через автоматизацію завдань, аналіз ефективності роботи персоналу та вдосконалення планування. Сучасні інструменти підтримують організацію роботи, управління проектами й контроль продуктивності, дозволяючи планувати та розподіляти ресурси, синхронізувати дії команди, автоматизувати операції, збирати дані та здійснювати стратегічне планування без втрати ефективності.

На рисунку 1. наведена структурована класифікація найбільш застосовуваних цифрових ТМ-інструментів та їх основні функціональні можливості. Таке унаочнення є зручним для оцінювання, порівняння та вибору найкращих платформ для управління бізнес-процесами у торговельних підприємствах.

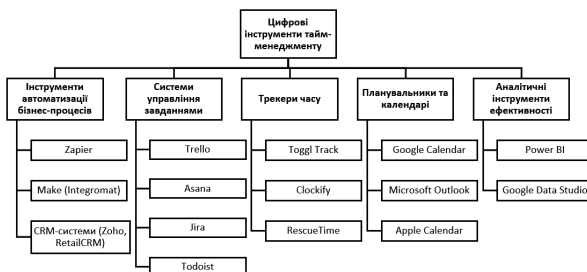


Рис. 1 Сучасні інструменти цифрового тайм-менеджменту

Інструменти автоматизації бізнес-процесів (Zapier, Make/Integromat, CRM-системи Zoho, RetailCRM) забезпечують автоматичну інтеграцію і передачу даних між платформами, оптимізують ланцюги задач і спрощують управління потоками інформації, про що свідчать результати фахових досліджень.

Системи управління завданнями (Trello, Asana, Jira, Todoist) застосовуються для організації роботи команд, відстеження виконання задач, автоматизації поточного контролю прогресу і гнучкого планування проєктів, що підтверджено сучасними корпоративними практиками [9].

Трекери часу (Toggl Track, Clockify, RescueTime) використовуються для аналізу розподілу часу, формування статистики продуктивності, ідентифікації рутинних втрат та підвищення особистої ефективності співробітників [9, 10].

Планувальники та календарі (Google Calendar, Microsoft Outlook, Apple Calendar) дозволяють ефективно планувати зустрічі, події, нагадування і синхронізувати графік роботи всієї команди; їх функціонал детально розглянуто у роботах про ефективність тайм-менеджменту в бізнесі.

Аналітичні інструменти ефективності (Power BI, Google Data Studio) дозволяють візуалізувати бізнес-процеси, аналізувати дані щодо часу, ресурсів та KPI, підтримують менеджерів у прийнятті стратегічних рішень [6].

Особливістю торговельних підприємств є те що вони стикаються з високим рівнем динаміки: сезонні коливання попиту, швидке оновлення асортименту, необхідність оперативного реагування на поведінку покупців, управління запасами в реальному часі, координація роботи великої кількості співробітників у магазинах, складі та офісі, а також інтеграція онлайн- і офлайн-каналів продажу.

Усі ці процеси потребують чіткого планування, контролю термінів виконання та мінімізації втрат часу на рутинні операції. Саме тому традиційні методи тайм-менеджменту поступаються місцем спеціалізованим цифровим інструментам, які забезпечують прозорість, автоматизацію та швидке прийняття рішень.

У таблиці 2 надано перелік найбільш актуальних цифрових інструментів тайм-менеджменту, що використовуються торговельними підприємствами.

Адаптивність цифрового інструментарію до організаційної структури торговельного підприємства визначається балансом між функціональною складністю та швидкістю впровадження. Для малих та середніх торговельних форматів (SME), де пріоритетом є гнучкість та оперативність комунікацій, оптимальним є використання інструментів з низьким порогом входу.

Зокрема, Trello дозволяє ефективно візуалізувати щоденні операційні потоки на рівні окремого магазину, Notion виступає платформою для

накопичення корпоративних знань та регламентів, а Google Calendar забезпечує безвитратне планування графіків змін персоналу.

Таблиця 2

Актуальні цифрові інструменти тайм-менеджменту

Інструмент	Основні функції, важливі для ритейлу	Переваги для торговельного підприємства	Обмеження / Ризики	Рекомендований сценарій використання
ClickUp	Управління проєктами, тайм-трекінг, інтеграції з ERP/CRM	Універсальна платформа для маркетингу, логістики та операцій	Складність впровадження	Управління процесами та проєктами великої мережі
Notion	Бази знань, календар, канбан	Документація, асортиментний план, внутрішній портал	Потребує часу на налаштування	Планування, знання та комунікації у малих/середніх мережах
Trello	Канбан-дошки, чек-листи, інтеграції	Просте управління оперативними завданнями	Обмежений функціонал	Щоденні операційні задачі, контроль виконання
Asana	Проекти, таймлайн, портфоліо	Масштабування великих проєктів мережі	Менш гнучка в кастомізації	Ребрендинг, відкриття нових магазинів, великі проєкти
Todoist	Простий task-менеджер	Особистий тайм-менеджмент співробітників	Слабка командна робота	Індивідуальний облік завдань менеджерів і персоналу
Monday.com	Дашборди, автоматизація, аналітика	Аналітика в реальному часі	Висока вартість	Продажі, логістика та управління великими мережами
Odoo	ERP + CRM + Inventory	Єдине вікно для всіх бізнес-процесів	Потребує навчання персоналу	Середній і великий ритейл, комплексна автоматизація
Forest	Pomodoro-таймер	Підвищення концентрації співробітників	Обмежений для командної роботи	Поліпшення індивідуальної продуктивності
Google Calendar	Графік змін, календар подій	Безкоштовне планування та синхронізація	Слабкі функції завдань	Планування змін, зустрічей і корпоративних подій

Джерело: складено авторами на основі даних [21]

Використання таких рішень (разом із Todoist для персонального контролю менеджерів) дозволяє локальним командам швидко адаптуватися до змін попиту без обтяження складними процедурами налаштування.

Натомість великі національні мережі зі складною логістикою та розгалуженою географією потребують комплексних екосистем, що забезпечують централізацію даних та наскрізну аналітику. У цьому сегменті

стратегічну перевагу надають платформи ClickUp та Monday.com, які інтегрують управління маркетингом, логістикою та операціями в єдиному цифровому середовищі, а також система Odoo, що реалізує концепцію ERP («єдиного вікна») для повної автоматизації бізнес-процесів. Для управління масштабними проєктами розвитку, такими як ребрендинг або відкриття нових торгових точок, доцільно використовувати Asana, тоді як для підвищення індивідуальної продуктивності персоналу в умовах високого навантаження ефективним є застосування технік фокусування через Forest. Попри складність впровадження, саме такий комбінований підхід забезпечує керованість та масштабованість великих ритейл-структур.

Водночас упровадження цифрових ТМ-інструментів є елементом управління змінами: ефективність рішень залежить не лише від їхніх технічних можливостей, а й від готовності користувачів прийняти нові підходи. Саме тому процес інтеграції обраного інструментарію слід розглядати крізь призму теорії управління змінами, оскільки навіть найкращий інструмент не стане фактором ефективності, якщо він буде відхилений користувачами.

Практична реалізація етапів впровадження цифрових інструментів тайм-менеджменту на торговельних підприємствах передбачає покроковий механізм інтеграції [1]:

Етап 1. Аудит і стандартизація бізнес-процесів.

Починається з аналізу поточних процесів, визначення основних втрат часу та формування стандартизованих операційних процедур (SOP). Їх подальша цифровізація у вигляді чеклістів та карт процесів дозволяє мінімізувати помилки та підвищити прозорість виконання завдань.

Етап 2. Вибір інструментів та пілотне впровадження.

На цьому етапі підприємство визначає вимоги до інструментів (Trello, Asana, Jira, ClickUp), проводить їх тестування у невеликих підрозділах і оцінює зворотній зв'язок персоналу. Пілот дає змогу перевірити зручність використання, мобільність і адаптивність рішень.

Етап 3. Формування цифрової культури та оптимізація навантаження.

Цифрові інструменти впроваджуються як засіб кооперації, а не контролю. Особлива увага приділяється управлінню робочим навантаженням, уникненню цифрової втоми та запобіганню вигоранню. Менеджери навчаються перерозподіляти задачі на основі даних систем.

Етап 4. Масштабування та інтеграція з іншими системами.

Після успішного пілоту цифрові інструменти інтегруються з CRM, ERP, POS та іншими корпоративними системами. Це забезпечує централізацію даних, покращення координації між магазинами та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів.

Етап 5. Оцінка ефективності та безперервне вдосконалення.

Оцінювання результативності цифрових інструментів тайм-менеджменту в ритейлі ґрунтується на поєднанні кількісних метрик, аналітичних технологій та регулярного процесного аудиту. У дослідженні Economy and Society підкреслено, що застосування KPI, BI-аналітики й стандартизованих процедур дозволяє суттєво підвищити точність управлінських рішень і скоротити операційні втрати підприємств.

1. KPI та метрики ефективності: час виконання операцій; точність прогнозування попиту; конверсія продажів та виконання планів; обсяг втрат часу та кількість операційних помилок.

Згідно з дослідженням, цифровізація процесів скорочує тривалість операцій у середньому на 15–25 %, водночас підвищуючи точність управлінських прогнозів.

2. Аналітичні інструменти: BI-системи, інтеграція даних з ERP/CRM/WMS забезпечує інтегровану оцінку процесів – від планування продажів до логістики та мерчандайзингу. Аналітика дозволяє формувати дашборди продуктивності, виявляти «вузькі місця» та прогнозувати вплив змін.

3. Регулярний аудит процесів: періодичний аналіз SOP, оновлення цифрових робочих потоків та усунення неефективностей. Аудит дозволяє закріпити досягнутий ефект цифровізації та забезпечити безперервне удосконалення операцій [19].

Розглянемо практичні кейси, які демонструють, як національні мережі [23, 16], так і міжнародні компанії [15, 5] використовують цифрові інструменти ТМ.

Walmart активно використовує BI аналітику і машинне навчання для планування поставок, прогнозування попиту й управління запасами. За допомогою цих інструментів компанія може коригувати логістичні рішення, планувати графіки доставки і оптимізувати час простою товару. Хоча Walmart не публічно заявляє, що використовує саме Trello або Asana, їхні системи планування можна вважати «цифровим тайм менеджментом бізнес-процесів».

В Inditex (бренд Zara) використовується прогнозна аналітика, яка дозволяє моделювати попит за різними регіонами й каналами. Завдяки цьому вони можуть оперативно реагувати на зміну модних трендів, планувати поставки і оптимізувати розподіл товарів між магазинами. Ці рішення забезпечують швидку координацію між центром розподілу і магазинами та знижують час «чекаючих» запасів.

Amazon застосовує складні алгоритми (машинне навчання, Big Data) для прогнозування попиту, планування маршрутів доставки та оптимального розміщення товарів у своїх складах. Це дозволяє мінімізувати витрати на

зберігання, автоматично коригувати графіки поповнення запасів і швидко реагувати на пікові періоди (наприклад, святковий попит).

Rozetka. Хоча немає публічних підтверджень використання конкретно Trello або Asana, Rozetka інвестує в ERP / WMS системи для автоматизації логістики й складів. Ці системи допомагають планувати час надходження товарів, оптимізувати поставки та скорочувати логістичні затримки.

У Fozzy Group можуть застосовуватися ERP-рішення для управління запасами, поповненням товарів та планування поставок між магазинами та кухнями (у випадку гастрономічного бізнесу). Завдяки цифровому плануванню вони можуть прогнозувати потреби в товарах, планувати логістику і зменшувати надлишкові запаси.

АТБ (велика мережа супермаркетів) має розвинену ІТ інфраструктуру і ймовірно використовує цифрові системи для планування змін співробітників, управління графіками доставки й запасів. Завдяки аналітиці можна коригувати розклад доставки, кількість змін та ресурси в пікові моменти.

У процесі впровадження цифрових технологій у різних організаціях виникає низка викликів та ризиків, які можуть суттєво вплинути на ефективність переходу до використання сучасних платформ і рішень. Серед ключових аспектів можна виокремити наступні:

1. Опір персоналу та низька цифрова культура.

Працівники можуть не довіряти новим технологіям, боятися змін чи втрати роботи. Недостатня цифрова грамотність уповільнює впровадження нововведень.

2. Висока вартість технологій і потреба в навчанні.

Цифрові платформи й інтеграція потребують значних інвестицій, а навчання персоналу вимагає часу й додаткових ресурсів.

3. Проблеми інтеграції даних між системами.

Несумісність форматів і технічні помилки при обміні інформацією можуть спричинити втрати даних, дублювання та ускладнення управління.

4. Необхідність постійного моніторингу та оновлення.

Ефективність технологій залежить від регулярних оновлень і адаптації процесів, інакше компанія ризикує втратити конкурентоспроможність.

Зважаючи на технологічні та соціальні виклики, впровадження цифрових систем і EPM (Electronic Performance Monitoring) в організаціях, повинно бути ґрунтовно збалансованим, враховуючи не лише їх вплив на ефективність процесів, а й на добробут працівників та їхню довіру до нових рішень.

Цифрові інструменти ТМ є основою для EPM – комп'ютеризованого збору, зберігання та аналізу інформації про продуктивну діяльність співробітників. EPM дозволяє керівництву відстежувати робочий темп, час входу/виходу та

тривалість перерв, але він також має значні соціальні та психологічні ризики. Результати досліджень свідчать, що ЕРМ здатний підвищувати рівень стресу, знижувати задоволення роботою та формувати серед працівників атмосферу недовіри. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на командну динаміку та загальну ефективність організації. Тому застосування ЕРМ в торгівлі має бути максимально збалансованим та враховувати не лише технологічну ефективність, а й гуманітарний аспект змін у робочих процесах [12,8,7].

Рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів та культури в організації:

1. Етичні принципи цифрового моніторингу. Розробити Етичний кодекс цифрового моніторингу, який відповідає чинному законодавству, забезпечує прозорість збору та використання даних. Орієнтуватися на баланс між продуктивністю та приватністю співробітників, запобігаючи порушенням прав.

2. Стандартизація бізнес-процесів. Використовувати РМ-інструменти (чеклисти, SOP, автоматизація процесів), щоб мінімізувати ризики помилок і оптимізувати робочий час персоналу. Надавати перевагу системам з інтегрованим контролем виконання задач.

3. Орієнтація на розвиток співробітників. Аналіз даних ЕРМ-систем спрямовувати на розвиток співробітників, формування якісного зворотного зв'язку та підвищення мотивації. Виключати використання таких систем виключно для карального контролю.

4. Інтеграція цифрових платформ. Забезпечувати інтеграцію платформ (ClickUp/Monday, Notion, Google Calendar) для створення єдиного інформаційного середовища. Це дозволить оптимізувати управління задачами та комунікацію між командами.

5. Етапне впровадження цифрових інструментів. Реалізовувати процес впровадження у кілька етапів: аудит бізнес-процесів для визначення потреб; вибір відповідного інструменту; пілотний запуск системи; навчання персоналу; постійний моніторинг імплементації та коригування.

6. Підтримка цифрової культури. Пропагувати цифрову культуру через навчання, прозору комунікацію та створення комфортних умов роботи. Мінімізувати надмірний контроль, дотримуючись прав на приватність. Забезпечувати психологічний комфорт співробітників через відкритий діалог та підтримку.

Ці рекомендації допоможуть організації оптимізувати роботу, підвищити ефективність впровадження цифрових технологій і зберегти баланс між продуктивністю та психологічним комфортом персоналу.

Отже цифрові інструменти тайм-менеджменту суттєво розширюють можливості оптимізації бізнес-процесів та підвищення їх ефективності, проте їх

впровадження має враховувати всі аспекти впливу, включаючи соціальний та психологічний комфорт персоналу. Особливо це стосується електронного моніторингу продуктивності, який, попри функціональний потенціал, може створювати ризики зростання стресу та зниження задоволення роботою. Ретельне планування, прозоре впровадження та врахування потреб співробітників можуть забезпечити баланс між технологічною ефективністю та соціально-психологічними наслідками, зберігаючи конкурентоспроможність торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Moskaliuk H. O.
PhD in Economics, Associate Professor
Volchek R. M.
PhD in Economics, Associate Professor

2.4. Leadership as a Factor in Effective Risk Management in Wartime

In the current climate of uncertainty facing most Ukrainian businesses, leaders' response to today's challenges must consist not only of managing immediate circumstances and risky situations, but also of shaping an organizational culture that helps the company as a whole and all its employees to thrive, at least in the short and medium term. Ukrainian business leaders faced a unique challenge when the war affected everyone without exception. Stakeholders need to know how the company will respond and act in certain situations, what resources are available, and what they can expect going forward. Therefore, clearly defining a leadership approach to managing the company and all its subsystems in conditions of uncertainty becomes even more critical in this difficult period and will help strengthen the company's competitiveness, demonstrate confident, stable leadership, maintain trust, and reduce anxiety in the surrounding environment.

Both Ukrainian and foreign scientists have devoted considerable attention to the issues of management in general, risk management, and various aspects of the impact of leadership on risk management in times of uncertainty. For example, Varaksina O., Cherevko A., and Pazinich V. analyze modern risk management methods that contribute to increasing the stability of enterprises in unstable economic conditions. The authors examine the main stages of risk management and propose innovative approaches aimed at minimizing financial and strategic threats [1].

Kopchak Yu.S., Matveev M.E., and Motornyuk U.I. study how different leadership styles (authoritarian, democratic, transformational, etc.) affect the effectiveness of enterprise management, emphasizing that the choice of an appropriate leadership style depends on the specific organizational context and the current situation at the enterprise [2].

Pogonchuk A. and Tyurina N. consider the main stages of the risk management process, in particular their identification, assessment, and minimization methods, focusing on methodological approaches to risk assessment based on international standards. The authors also highlight the importance of effective risk management for ensuring the sustainability and development of an enterprise [3].

In an article in Forbes, Lawrence T. analyzes how leaders can manage effectively in uncertain times, focusing on empathy, communication, and organizational flexibility. The author emphasizes that supporting employees in times

of crisis strengthens corporate culture and long-term business sustainability, and offers some strategies, including creating psychological safety, implementing flexible management approaches, and systematically monitoring employee well-being [4].

Zucker R. and Rowell D. propose six strategies for leaders to manage effectively in uncertain times, emphasizing the importance of maintaining flexibility, providing clarity in communications, and making unconventional decisions, even when the answers are not obvious [5].

Schaninger B.'s article summarizes McKinsey's key ideas about effective leadership during uncertainty, especially in the context of a pandemic. The author offers practical ideas for leaders who want to keep their teams productive and motivated during tough times, including how to properly give employees autonomy, communicate effectively, inspire employees, and maintain emotional well-being [6].

In this article, the author discusses the importance of risk-taking for effective leadership and emphasizes that leaders must step outside their comfort zone by taking calculated risks to stimulate innovation and growth. Various types of risks faced by leaders are considered, and strategies for encouraging risky behavior among leaders are proposed, emphasizing the importance of balancing risk and caution [7].

While highly appreciating the results obtained by our predecessors, it should be emphasized that the relationship between risk management effectiveness and the leader(s) who implement it, as well as their leadership approaches, is, in our opinion, still under-researched and requires further attention.

The purpose of the study is to identify how different leadership styles influence management decisions to minimize identified risks to the enterprise's activities in conditions of uncertainty.

Strong leadership is the foundation of successful risk management. Leadership plays a key role in shaping the organizational culture of an enterprise and stimulating initiatives that promote effective risk management. Effective leaders recognize the importance of risk management, but also actively advocate for its integration into the structure of the organization. Historically, the evolution of leadership in risk management can be traced through landmark events where leaders demonstrated the importance of clear communication, collective effort, and adaptability. For example, Winston Churchill's leadership during World War II showed how transparency and national unity can strengthen trust and resilience in society [8]. This historical context influences contemporary practices, emphasizing the need for leaders to adopt collaborative approaches to effectively manage crises and overcome the uncertainty inherent in their environment.

Contemporary leadership styles, including transformational, transactional, situational, flexible, servant, and inclusive leadership, offer a variety of approaches to risk management. Each approach offers unique advantages. For example,

transformational leadership inspires innovation, while transactional leadership ensures compliance and structure in high-risk environments [9]. The importance of adopting structured risk management systems, such as COSO ERM and ISO 31000, further supports organizations in systematically identifying, assessing, and mitigating risks, thereby increasing overall resilience. Despite these frameworks and leadership styles, businesses face challenges such as toxic positivity, over-analysis, and cultural resistance to change, which can hinder effective risk management [10].

Leadership approaches to risk management in uncertain conditions encompass a range of strategies that managers use to navigate unpredictable environments while maintaining the core objectives of the enterprise. The approaches that can be applied are distinguished by their ability to influence decision-making processes, increase resilience, and promote adaptation in organizations facing unstable circumstances, such as war, risks of asset and personnel loss, etc.

Leadership approaches vary significantly depending on the context, goals, and dynamics of the teams involved in the project. Understanding these different styles can improve risk management effectiveness, especially in uncertain environments. Leadership approaches to risk management in uncertain environments include several key elements:

1. Leaders must ensure that risk management is integrated into all organizational processes, maintaining continuous monitoring and adaptation to changes in the external environment. Integration processes should include several key steps, including integration with strategic planning, operational integration, functional integration, integration through the development of a risk-oriented corporate culture, technological support, and accountability.

2. Senior managers must demonstrate leadership qualities by ensuring support for risk management at all levels of the organization and allocating the necessary resources for this process. In our opinion, the most important leadership qualities in risk management include adaptability, strategic thinking, sound decision-making, empathy and social intelligence, and accountability.

3. Risk management is an iterative process, i.e., systematic and repetitive, involving risk identification, analysis, response planning, and monitoring, and it must be carried out regularly to ensure the stability of the enterprise.

4. The use of digital tools to identify and assess risks based on cognitive methods can improve the effectiveness of risk management in conditions of increasing uncertainty. We believe that the key digital tools that play an important role in modern risk management, especially in conditions of increased uncertainty and rapid change, are: artificial intelligence and big data, risk management software (e.g., Visure), blockchain, and cloud technologies.

The visualization of the described processes is presented in Fig. 1.

To understand how the leadership style of decision-makers affects risk management policy, we have provided a table calculating the risk factors for a large bakery operating in Kyiv as of the end of 2024 (Table 1).

The risk ranking shows that the most dangerous risks are “Decreased demand for the company's products” (71.1), production risks “Insufficient advertising campaign and less attractive product packaging (compared to competitors)” (76.3), and the strategic risk “Failures associated with the expansion of the company's product portfolio due to the production of gluten-free products” (60.3).

Accordingly, priority actions should be aimed at minimizing these types of risks.

Let's build a risk map, the effective use of which requires leaders to have high competence in strategic management, communication, and adaptation to change, which will ensure the stability and competitiveness of the enterprise. The risk map should be used as a tool for making informed decisions, management strategies, and adapting to changes in the external environment.



Fig. 1. Leadership approaches to risk management
Source: constructed by the authors based on their own vision and analysis of sources [1; 2; 7; 10]

Table 1

Calculation of risk factors for a large bakery

Rizik		The importance of the group	Importance of the factor	Probability of the risk factor	Average significance of the risk factor	Rank of risk factor
1	2	3	4	5	6	7
A	Strategic risks	8,8				
1,1	Loss of market share due to competitors' actions	8,8	8,2	6,1	7,6	46,4
1,2	Decreased demand for the company's products	8,8	9,5	8,1	8,8	71,1
1,3	State regulation of bakery enterprises	8,8	5	2,4	4,7	11,3
1,4	Failures related to the expansion of the company's product portfolio through the production of gluten-free products	8,8	9,8	7,1	8,5	60,3
B	Industrial risks	7,7				
2,1	Risk of enterprise downtime due to power outages	7,7	9,1	8,7	8,5	73,7
2,2	The risk of untimely deliveries of raw materials	7,7	3,7	2,4	4,1	9,8
2,3	Lack of qualified personnel	7,7	8,5	6,2	7,4	45,9
2,4	Downtime at the enterprise due to frequent downtime due to the obsolescence of technological equipment at the enterprise	7,7	2,7	1	2,7	2,7
2,5	Low percentage of innovations in bakery production technologies	7,7	7,1	5,2	6,6	34,2
	Financial risks	7,6				
3,1	Loss-making operating activities	7,6	9,8	8,5	8,6	73,0

1	2	3	4	5	6	7
3,2	High inflation and rising foreign exchange rates	7,6	5,1	3,2	5,0	16,0
3,3	Delays in payment of invoices by debtors	7,6	6,9	5,2	6,5	33,7
3,4	Loss of financial stability of the enterprise	7,6	4,3	2,1	4,1	8,6
II	Reputation risks	8,8				
4,1	Staff turnover	8,8	9,5	8,2	8,8	72,2
4,2	Banks assess the company's ability to fulfill its payment obligations as below average	8,8	3,4	2,6	4,3	11,1
4,3	Insufficient advertising campaign and less attractive product packaging (compared to competitors)	8,8	9,7	8,5	9,0	76,3

Source: compiled by the authors

The risk map (Fig. 2) is divided into several zones:

1. Dark red zone – risks in this zone are the most catastrophic and pose the greatest threat to the enterprise due to the high probability of occurrence or high potential for damage.
2. Red zone – risks in this zone still pose a major threat, but are secondary compared to the risks in the dark red zone.
3. Yellow zone – risks in this zone have a medium probability of occurrence or a medium potential impact on financial viability.
4. Green zone – risks in this zone have a low probability of occurrence and/or do not have a significant impact on the financial condition of the enterprise.

In order to compile a comprehensive picture of the development issues of the enterprise under study, taking into account the three types of strategic risks we have identified, in our opinion, it is necessary to monitor the following two types of risks:

- financial risk – unprofitability of the enterprise's core operating activities (rank 73.0);
- production risk – low percentage of innovation in bakery production technologies (rank 34.2).

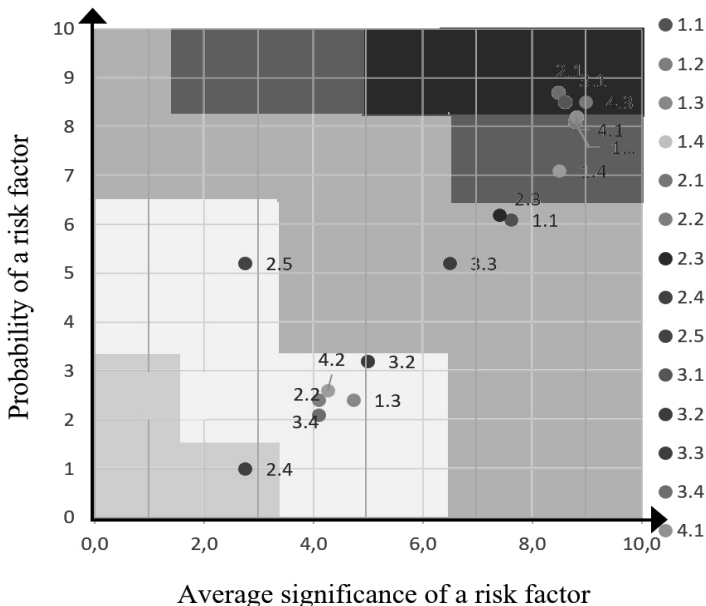


Fig. 2. Risk map of a large bakery enterprise
Source: authors' own work

We have combined these types of risks because, in summary, we have the following situation observed in the production and sales activities of the large bakery enterprise under study. Thus, the enterprise under study is one of the leaders in the capital's bakery products market and, on the one hand, it is not threatened with losing market share due to the actions of competitors (we have assessed this risk at rank 46.4). However, an analysis of the financial condition shows that the net income from sales at this enterprise decreased by 67% in 2023 compared to 2021. At the same time, the loss from core operating activities increased threefold. It is in this situation, in our opinion, that there will be a difference in management decisions depending on which leadership style appeals to the company's management – transformational or transactional (according to the example given).

Let us formulate conclusions regarding the application of transformational and transactional leadership styles in management decision-making.

1) If the head of the company's board of directors is characterized by transformational leadership, which, as already noted, inspires innovation, then management decisions will be made as follows: the emphasis will be placed on expanding the company's product range towards healthy foods, namely, expanding

the line of healthy gluten-free bread products made from whole grain flour and enriched with vitamins (for example, it may be possible to introduce the baking of bread products under the brand name “Bread for Health”) (Table 2).

Table 2

Recommendations for expanding the product range of a bakery from the perspective of transformational leadership

№	Name of the event	Features
1	Production of products from whole grain flour	demand for whole grain bread and high fiber baked goods is growing as consumers seek a balanced diet
2	Baking gluten-free pastries	the demand for gluten-free products remains high among people with gluten intolerance and healthy eating habits
3	Production of products without added sugar	there is a growing interest in reduced sugar content in products; offer bread and buns with natural sweeteners (date paste, honey, stevia)
4	Baking protein and vegan products	the popularity of protein products is growing, especially among athletes and people adhering to a healthy lifestyle
5	Baking the Philo dough	there is a growing demand from consumers for dough that is free of yeast and margarine; filo dough contains less fat than traditional puff pastry, as it does not include layers of oil during cooking. This makes it a more dietary option; creativity in serving dishes is introduced: filo dough can be used to make various shapes of dishes, such as rolls, baskets, triangles, envelopes, etc., which gives room for culinary creativity; the main thing when working with the Filo dough is to keep it moist by covering it with a damp cloth so that it does not dry out and break
6	Baking bread enriched with probiotics and vitamins	Bread enriched with probiotics, vitamins and minerals (e.g., enriched with iodine, vitamin D, iron) is a trend.

Source: authors' own work

In order to minimize the strategic risk of “failure associated with expanding the company's product portfolio through the production of gluten-free products” (risk rank is 60.3), it is advisable to consider it in several aspects, namely:

- from the perspective of supply and demand: the launch of a gluten-free and vegan product line may face insufficient purchasing power among the target audience, especially in the crisis conditions of martial law.
- technological adaptation: the production of gluten-free products requires strict control of the presence of gluten in the production environment (cross-contamination), which may require separate production lines.
- high cost: Specialized ingredients (gluten-free flour, natural preservatives) are more expensive, which may reduce profitability or lead to high prices for the end consumer.

– risk of unsuccessful branding. Consumers may associate the company under review as a traditional mass bread producer rather than a premium or healthy brand.

To minimize this risk, it is advisable to: conduct marketing research on the demand for healthy products in Ukraine, based on data from the State Statistics Service, Nielsen, and Pro-Consulting; test new products in a limited series before a large-scale launch; emphasize naturalness and usefulness through certification (e.g., HACCP, ISO 22000); implement separate positioning of new products (create a sub-brand for healthy food).

2) The chairman of the board and shareholders, who are more inclined toward a transactional leadership style based on ensuring compliance and structure in high-risk environments, will first begin to implement the following management decisions: to increase sales and reduce the cost per unit, active promotion of products through online channels, in particular through marketplaces and delivery services, will be used; the expansion of the company's chain of stores (currently operating more than 200 in Kyiv) and the distribution of the company's products to new regions will be considered; seasonal or holiday promotions will be organized with the involvement of popular bloggers and influencers.

To minimize the reputational risk of “insufficient advertising and less attractive product packaging (compared to competitors)” (risk ring is 76.3), it is advisable to introduce eco-friendly packaging for the products of the bakery under study, as buyers are increasingly paying attention to eco-friendly packaging. The use of biodegradable or recycled materials can increase customer loyalty.

Thus, in today's interconnected and unpredictable world, successful business development depends on a combination of adaptive leadership, digital transformation, and an established risk management culture that promotes innovation, resilience, and strategic advantage in uncertain times. The ability of managers to respond quickly to change, make informed decisions based on data, and implement advanced technologies to minimize risk also plays an important role. Supporting open communication and involving staff in risk management processes helps to create a flexible organization capable of adapting to new challenges. It is this combination of factors that ensures long-term competitiveness and stable development of the enterprise.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1.:

1. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. 2022. Вип. 39. С. 59-63. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.39.10>.
2. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту: учбовий посібник; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
3. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. 2018. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29. P. 549-569.
4. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с/
5. Шейн Е., Шейн П. Організаційна культура та лідерство. Джон Вайлі та сини. 2016. 464 с.
6. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
7. Alderfer C. P. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press. 1972. 236 p.
8. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Що мотивує людину? пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 224 с.
9. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York, John Wiley & Sons, 1964. 331 p.
10. Robbins S.P. *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall, 2001. 640 p.
11. Maslow A.H. *Motivation and personality*. N.Y.: Harper, 1954, 411 p.
12. Adams J.S. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, 1970. 365 p.
13. Pink D. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, Riverhead Books, 2009. 272 p.
14. Rock D.. *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. New York, Harper Business, 2009. 304 p.
15. Panksepp J. *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York, Oxford University Press, 1998. 416 p.
16. West T. *Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to Do About Them*.

New York, Portfolio, 2022, 304 p.

17. Berns G. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York, Henry Holt and Co., 2005. 320 p.

18. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston, Harvard Business Review Press, 2017. 352 p.

19. Sharma K., Marston J. Digital Motivation Strategies for Business: Engaging Employees in the Digital Era. London, Routledge, 2020. 210 p.

20. Youkilis A. AI and the Future of Motivation in the Workplace. New York, Springer, 2021. 290 p.

21. Bentley J., Kowal R. Personalization at Scale: Motivation through Big Data. Oxford, Oxford University Press, 2019. 240 p.

22. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. № 1. Т.36 (75). С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>.

23. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.

24. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

25. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>.

26. Самойленко В.В. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 219-242.

27. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.

28. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>.

29. Данилюк Д.О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2 №15. С. 137-144.

30. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>.
31. Кичко І.І., Зеленьак І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.
32. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «Приват- Банк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477.
33. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180–184.
34. Кичко І.І., Шаркаді Н.В. Захист депозитів населення. *Фінанси України*. 2006. № 2. С. 122–128.
35. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. Вип. 1. С. 26–31.
36. Werbach B., K. Hunter K. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia, Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
37. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.

Література до параграфу 2.2.:

1. Кузьменко М., Малюга В., Флорескул О. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. Вісник НУО України № 1 (71) 2023р. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/271839> , DOI: 10.33099/2617-6858–23–71–1–107-116 (Дата звернення 18.10.2025р.)
2. Єфіменко, А. (2024). Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. Аспекти публічного управління, 12(2), 85-91. URL: <https://doi.org/10.15421/152428.4>.
3. Зось-Кіур М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
4. Команда HURMA. Заохочення співробітників: сучасні підходи. 2024. 4 жов. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-check-list/>.
5. Прохоровська, С. (2023) Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

6.Цибух Б. Лояльність співробітника: що це таке та як її підвищити. 2023. 1 сер. URL: <https://hurma.work/blog/loyalnist-spivrobitnyka-shho-cze-take-ta-yak-yiyi-pidvyshhyty/>

7. Офіційний сайт Держмитслужби України. URL: <https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti>

8.Зімовін О. І. (2019) Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, Теорія і практика сучасної психології, № 1, Т. 2.

9.Березова Н. Як створити систему мотивації на основі теорії Герцберга. URL:<https://budni.robota.ua/hr/yak-stvoriti-sistemu-motivatsiyi-na-osnovi-teoriyi-gertsberga>

10.Попович З. (2024) Мотивація персоналу: 5 кроків, що допоможуть впровадити ефективну систему мотивації співробітників та мотивувати команду. URL: <https://krupkin.pro/uk/krupkinblog/komandoutvorennya-viddiluprodazhiv/motivatsiya-personalu-3095-krokov-shho-dopomozhut-vprovaditi-efektivnu-sistemu-motivatsiyi-spivrobitnikiv-ta-motivuvatikomandu/>

11.Квеляшвілі І.М., ТоцькаТ.С. Упровадження актуальних концепцій управління митною справою європейських країн у національну практику. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. No 2 (29). С. 74-80.

12.Бліщук К. Європейські вектори вдосконалення митної політики в Україні. Економіка та суспільство. 2023. No 48. URL:// doi.org/10.32782/2524-0072/2023_48-30

13. Bakker A. B., Oerlemans W. G. M. Subjective well-being in organizations. Handbook of Positive Organizational Scholarship / K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.). Oxford: Oxford University Press, 2011. URL:https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780199909322_A23617776/preview-9780199909322_A23617776.pdf

14. Гр. Маккеон (2021) «Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети». Наш формат. 224 с.

Література до параграфу 2.3.:

1. Arziantseva D., Zakharkevich N., Krushinska A. (2024). Modern tools for planning manager's working time in the context of the digital economy. sj-economics scientific journal. URL: <https://doi.org/10.58246/sj-economics.v5i4.663>.

2. Coresight Research. The Cost of Inefficiency in Retail: Global Outlook 2025 / Coresight Research Reports. New York, 2024. URL: <https://coresight.com/research/store-of-the-future-unlocking-performance-through-innovation>

3. Development Service Industry Management, (3), 118–123.URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(18))
4. Inditex. Inditex's supply chain transformation [Електронний ресурс] // Inditex Annual Report 2023. – URL: <https://www.inditex.com/en/investors/integrated-annual-report-2023/supply-chain/> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Interkassa. (2021, December 1). Tajm-menedzhment: efektyvni metodyky upravlinnya chasom. <https://interkassa.com/blog/tajm-menedzhment-efektivni-metodiki-upravlinnya-chasom>
6. Kalischko T. On the consequences of electronic performance monitoring in organizations: privacy, stress, and trust. Emerald. 2024 URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8176029/?utm_source=chatgpt.com
7. Kalischko T., Lungen H., Janson A., Pape R. Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research Opportunities. *Frontiers in Psychology*. 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.
8. Kobzar, D. S. (2023). Rozrobka web-servisu tajm-menedzhmentu. EIR KNTU. URL: <https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789>
9. Malyarchuk, V. (2024). Tajm-menedzhment. XTEK. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>
10. Modern digital tools of operational management. KNEU, 2024.URL: <https://vz.kneu.ua/download/2024/34%281%29.12/Modern%20digital%20tools%20of%20operational%20management.pdf>
11. Ravid D. M., White J. C., Tomczak D. L., Behrend T. S., Miles A. F. A meta analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*. 2022. DOI: 10.1111/peps.12514.
12. Slyzovska, A., & Samoilenko, L. (2025). Corporate Time Management Tools in Managing Organizational Development in the Private and Public Sectors in the Age of Digitalization. *Business Inform.* URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-548-556>
13. Statista Research Department. Global Retail Automation Market Size 2020-2025. Statista Inc, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/retail-automation-market-size/>
14. Walmart Inc.Supply chain management and AI-driven demand forecasting at Walmart URL: <https://corporate.walmart.com/newsroom/2023/10/30/supply-chain-innovation>
15. АТБ-Маркет. Цифрова трансформація мережі супермаркетів АТБ [Електронний ресурс] // RAU – Retail Association of Ukraine. – URL: <https://rau.ua/novyni/atb-digital-infrastructure-2024/>

16. Батьковець Н. О. (2024). Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємств торговельної сфери. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, (77). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-09>
17. Карпенко С. О. Technology of time management in the development of professional and value intentions of future music art teachers. 2021. Стаття на тему цифрових інструментів у публічному управлінні: URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
18. Методологічні підходи до оцінки ефективності цифрових трансформацій підприємств, 2023 – <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6743/6682/>
19. Микитенко Н. В., Дубініна В. В. (2018). Дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі за допомогою методів якісного аналізу. Наукові праці НУХТ, 24(2), 93–102. <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2018-24-2-12>
20. Мягих І., Дем'яненко Т. (2025). Роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в бізнес-плануванні. Development Service Industry Management, (3), 118–123. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(18))
21. Ольшанський, О. В. (2018). Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 22(3), 22–26 <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25355>
22. Розетка. Діджиталізація логістики і складів в Rozetka URL: <https://itc.ua/ua/articles/rozetka-warehouse-automation-in-ukraine/> (дата звернення: 25.11.2025).
23. Черевко, О., Назаренко, С., & Приймак, К. (2024). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. Економіка та суспільство, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>

Література до параграфу 2.4.:

1. Varaksina, O., Cherevko, A., Pazinich, V. (2024). Ključovi etapi ta inovacijski podhodi v upravljinii rizikami v umovah neviznachenosti [Key stages and innovative approaches in riskmanagement under conditions of uncertainty]. Ekonomichniy prostir - Economic space, 194, 138-143. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/314937> [in Ukrainian].
2. Kopchak, Ju., Matveev, M., Motornjuk, U. (2024). Osoblivosti vplivu riznih stiliv liderstva na upravlinnja pidpriemstvom [Peculiarities of the influence of

different leadership styles on enterprise management]. Vcheni zapiski TNU imeni V. I. Vernads'kogo. Serija: Ekonomika i upravlinnja - Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, 74, 33-38. Retrieved from https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/9.pdf [in Ukrainian].

3. Pogonchuk, A., Tjurina, N. (2023). Teoretichni zasady upravlinnja rizikami v dijal'nosti pidpriemstva za umov nevznachenosti [Theoretical principles of risk management in the activities of an enterprise under conditions of uncertainty]. Grail of Science, 30, 89-95. Retrieved from <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1498> [in Ukrainian].

4. Lawrence, T. Leading through uncertainty: leadership in challenging times. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/tracylawrence/2025/02/24/leading-through-uncertainty--leadership-in-challenging-times/> [in Ukrainian].

5. Zucker, R., Rowell, D. 6 Strategies for leading through uncertainty. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty> [in English].

6. Schaninger, B. How to lead during uncertain times. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-during-uncertain-times> [in English].

7. Bold moves: The essential role of risk-taking in leadership. Untitled Leader. Retrieved from <https://www.untitledleader.com/leadership/bold-moves-the-essential-role-of-risk-taking-in-leadership/> [in English].

8. Chatterjee, S., Hazra, S., Majumdar, R., Banerjee, K. (2024). Crisis management in history: How leaders handled and overcame adversity in different time periods. International Journal of Financial Management and Economics, 7, 1, 107-111. Retrieved from <https://www.theeconomicsjournal.com/archives/> 2024. v7.i1.268 [in English].

9. 20 Examples of risk management & Guide. BusinessNES. Retrieved from <https://businessnes.com/examples-of-risk-management-guide/> [in English].

10. Understanding leadership: Timeless principles, modern challenges, and future frontiers. Untitled Leader. Retrieved from <https://www.untitledleader.com/leadership/understanding-leadership-timeless-principles-modern-challenges-and-future-frontiers/> [in English].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

Volchek R. M.

PhD in Economics, Associate Professor

Moskaliuk H. O.

PhD in Economics, Associate Professor

3.1. Managing the Competitiveness of an Ethnic Cuisine Restaurant Through Controlling Measures

In the current environment, the restaurant business in Ukraine operates in conditions of high competition, economic instability, changing consumer preferences, and external challenges caused by war, inflation, and logistical constraints. According to industry reviews, the number of catering establishments in Ukraine decreased by tens of percent in a number of regions during 2022-2024, while the average check increased by more than 20% with moderate growth in attendance [1-4]. In such conditions, the ability of a restaurant business to maintain and strengthen its competitive position becomes crucial.

There is a growing need for a systematic approach to management that combines strategic planning, analytical assessment of the external and internal environment, and continuous monitoring of the effectiveness of management decisions. One such tool is controlling, which has long been considered in international practice as a key element of business process management, particularly in the HoReCa sector. Controlling in the restaurant business covers both financial and non-financial information, allowing you to identify weaknesses, respond to risks, improve service quality, and adapt the positioning strategy of the establishment.

The implementation of controlling tools is particularly relevant in ethnic cuisine restaurants, especially Vietnamese ones, which require a combination of an authentic concept with flexible adaptation to the local market. Managing the competitive position of such restaurants requires constant consideration of a wide range of factors: the uniqueness of the culinary offering, the emotional value of the brand, the level of service, digital presence, and adaptability to changes in demand.

Despite the growing importance of controlling, research into its practical application in small and medium-sized restaurant businesses in Ukraine remains scarce. The issue of using strategic controlling tools specifically to support and develop the competitive position of catering establishments, especially in conditions of uncertainty, has not been sufficiently explored.

The issue of ensuring the competitiveness of service enterprises is widely covered in domestic and foreign scientific literature. The theoretical aspects of forming the competitive position of an enterprise have been studied in the works of such scholars as: Artmenko L. P., Vasilenko O. I., Grebeshkova O. M., Steblyuk N. V., Gratton P., Porter M. [5], who emphasize the role of strategy, brand, service uniqueness, and customer focus in achieving competitive advantages. Yujie Tang and Thoo Ai Chin studied the main aspects of competitive advantages in the restaurant business [6]. Volosova N., Steblyuk N., and other authors of the article [7] focus on innovative approaches to assessing and maintaining the competitiveness of restaurants through controlling using mathematical models, emphasizing the importance of adaptability of marketing strategies.

With regard to controlling, domestic authors (in particular, Bilyk M. D., Kuzhel V. P., Karpenko O. Yu., Linnik M. V., and others) draw attention to its role as a system of management tools that combines analytics, planning, control, and feedback. According to their views, controlling contributes not only to rapid response to deviations, but also to strategic management of costs, profitability, and market positions.

In international practice, controlling is seen as an integrated part of the management system: Becker W., Horváth P., Anthony R. N. emphasize the importance of combining financial and non-financial indicators in the decision-making process. Particular attention should be paid to the implementation of marketing and strategic controlling, which allows assessing the effectiveness of brand positioning, customer satisfaction, recognition, and reviews in the online environment—factors that directly affect the competitive position of a restaurant.

Wisdom D. explores practical tools for reducing costs and maintaining profitability for restaurants during economic crises [8].

However, despite the growing number of publications on controlling, most studies focus on manufacturing or financial enterprises. The issue of applying controlling tools specifically in small restaurant businesses, especially in the ethnic cuisine segment, remains insufficiently covered. In particular, there is a lack of case studies demonstrating the practical application of strategic controlling tools such as SWOT and SNW analysis, financial and marketing indicators in relation to managing competitive position.

Thus, there is a need for an in-depth study of controlling tools as a means of ensuring the competitiveness of a restaurant enterprise, as well as the study of the integrated use of these tools in managing its competitive position, in particular through the analysis of a practical case study of a specific restaurant. For this purpose, we have chosen the Odesa restaurant “Viet Corner”, which specializes in

Vietnamese cuisine and operates in an unstable external environment, using modern management methods.

The purpose of the study is to justify the possibilities of applying controlling tools in managing the competitive position of a restaurant enterprise in conditions of uncertainty.

Controlling tools play a vital role in the strategic management of the restaurant business, ensuring that operations are aligned with the organization's goals and that performance indicators are achieved. Controlling tools facilitate decision-making processes by providing valuable information about various operational aspects, which is important for improving efficiency and accountability in a restaurant.

Managing the competitive position of a restaurant business requires the systematic use of analytical, strategic, and financial tools. In this context, controlling acts as an integrated system of management decision support, which allows timely response to changes in the external environment, identification of problem areas, formation of stable competitive advantages, and ensuring strategic stability of the business. Types of controlling in a restaurant business are shown in Figure 1.



Fig. 1. Types of controlling in the restaurant business

Source: compiled by the authors

As part of the study, we will conduct a comprehensive diagnosis of the competitive position using controlling tools, using the example of a Vietnamese restaurant in Odesa. The restaurant operates in a saturated market where not only the price and quality of dishes play an important role, but also authenticity, brand image, customer focus, and flexibility to environmental challenges. To this end, it is possible and advisable to use such controlling tools as:

- SNW analysis – to identify the internal strengths and weaknesses of the establishment;
- SWOT analysis – as a strategic guideline for finding growth points;
- Competitive mapping – to assess the market position of a restaurant compared to other Asian cuisine establishments in the region;

- Multi-criteria analysis – to assess the quality of food, service, interior, marketing activity, flexibility, and financial stability;
- Financial ratios – to analyze revenue dynamics, average check, table turnover, and cost structure.

The results of the SNW analysis of the Viet Corner restaurant (Table 1), demonstrate a well-balanced strategic profile with pronounced strengths, a number of stable indicators, and several areas, that need improvement. The high quality and authenticity of the food are definitely among the restaurant's strengths. This is Viet Corner's key competitive advantage, as the cuisine is represented by authentic Vietnamese chefs, who cook using ingredients ordered directly from Vietnam. This is what creates a unique taste experience for guests, and ensures, that their expectations of authentic Vietnamese cuisine are met. Another powerful element is the atmosphere and interior of the establishment – spacious premises, a children's area availability, and the possibility of visiting with pets, that create an attractive environment for families, young people, and tourists. Successful competitive positioning allows Viet Corner to clearly stand out among other restaurants offering Asian or European cuisine. Its location in Arcadia is another significant advantage, as this area becomes one of the most popular tourist clusters in Odessa during the summer.

Table 1

SNW analysis of Viet Corner restaurant

№	Strategic position	Strong (S)	Neutral (N)	Weak (W)
1	2	3	4	5
1	Quality and authenticity of dishes	10		
2	Pricing policy	8		
3	Location	9		
4	Customer service		7	
5	Reputation and online reviews	9		
6	Marketing and online promotion		7	
7	Delivery availability		6	
8	Atmosphere and interior design	10		
9	Menu variety and flexibility	9		
10	Cleanliness, hygiene, open kitchen	9		
11	Organization of internal processes	8		
12	Competitive positioning in the market	9		
13	Establishment opening hours		7	
14	Customer loyalty	8		
15	Economic efficiency		7	
16	Adaptability to air raid sirens		6	
17	Competitive advantages	9		
18	Human resources potential	9		
19	Seasonality of demand		6	
20	Availability of parking spaces			4

Source: compiled by the authors

The assortment and adaptivity of the menu, staff potential, cleanliness, and level of organization of internal processes- were also highly rated. These aspects indicate, that the restaurant's management has a well-established structure, that allows it to maintain a stable level of service quality. At the same time, some indicators point to the need for strategic improvement. Among them is delivery availability, which is rated lower due to the difficulty of maintaining the quality of Vietnamese food (such as soups) during transportation, which potentially limit the reach of the target audience, especially in unstable situations or during air raid alerts. Adaptability to air raid alerts remains low overall – there are currently no clear solutions, that would allow restaurant employees to stay safe in the event of an air raid alert, as the specific nature of restaurant operations does not allow for the simultaneous evacuation of all staff. Another weakness is the lack of parking spaces, which is a serious drawback for visitors arriving by car, especially in a busy area, where it is difficult to find a parking space. This may discourage potential customers or force them to choose establishments with better transport accessibility.

Marketing and online promotion are average – there is a website and an online menu, but social media activity and digital marketing are not yet fully exploiting their potential to attract audiences, especially young people and tourists. Customer service and loyalty are also at a good level, but there is space for improvement, in particular through the introduction of loyalty programs, personalized offers, or bonus systems. The economic efficiency rating is moderate – due to imported ingredients and the maintenance of large premises, operating costs can be high, which requires constant control of food costs and effective inventory management. It is also worth considering the high seasonality of demand: in the summer, the flow of guests increases significantly, but in other months there is a decrease in attendance, which requires the development of additional measures to stabilize income in the off-season (for example, promotions for local residents, cross-promotions with hotels, delivery to business centers, etc.).

The results of the SNW analysis of the Viet Corner restaurant show, that the company has a strong competitive position in the market: 60% of strategic areas received high ratings in the range of 8-10 points, which indicates the presence of powerful strengths. These include: the quality and authenticity of the dishes, the atmosphere and interior of the establishment, the location, the menu selection, the staff potential, hygiene, and internal organization. The assessment confirms that the restaurant has a solid product concept, professional staff, attractive space, and a clearly defined market niche-authentic Vietnamese cuisine with attention to detail and visitor comfort.

At the same time, 35% of items have a neutral rating (5-7 points), meaning they are at an acceptable but not optimal level. This rating applies to areas such as

economic efficiency, operating hours, and adaptability to air raid alerts. There is potential for improvement in these areas, and it is these areas that should be the focus of further management decisions. For example, increasing digital activity, implementing CRM systems, improving operational delivery logistics, and creating a more flexible work schedule can enhance the overall efficiency of the restaurant.

Only one item (5%) fell into the category of weaknesses: the lack of private parking spaces, which is an objective infrastructure problem typical of central tourist areas of the city. However, its impact can be minimized through partnerships with neighbouring parking lots or the introduction of valet parking services.

The Vietnamese cuisine market in Odesa is quite narrow, with a limited number of specialized establishments. Viet Corner restaurant has an advantage as one of the few restaurants offering authentic Vietnamese cuisine. Other establishments, such as Kitsune and Dyadyushka Chao, although offering some Vietnamese dishes, have a broader Asian or Japanese focus. This aspect creates opportunities for Viet Corner to strengthen its position in the market and attract more customers looking for authentic Vietnamese cuisine. The Vietnamese cuisine market in Odesa remains limited, creating favourable conditions for Viet Corner to strengthen its position. The main competitors of Viet Corner are both establishments serving exclusively Vietnamese cuisine, such as Pho-Ha-Noi, Family, and Vietasty, and establishments that offer Vietnamese dishes as part of a broader menu of Eastern cuisine, complementing them with Japanese and Thai cuisine. We have determined the market share of Viet Corner's main competitors, which is shown in Table 2.

Table 2

Market share of Viet Corner's main competitors		
Restaurant name	Market share (%)	Indicator level
1	2	3
Viet Corner	29	High
Vietasty	12	Medium
Kitsune	13	Medium
Family	13	Medium
Kim Natasha	25	High
Pho-Ha-Noi	8	Low

Source: compiled by the authors based on interviews with representatives of Vietnamese restaurants in Odesa

As shown in Table 2, Viet Corner restaurant is the leader in terms of both market share and brand perception, covering almost 29% of the Vietnamese food market, which indicates stable quality, customer trust, and a strong market presence. Competitors with an average image, such as Vietasty, Kitsune, and Family, have room for growth but need to invest in improving service quality and branding, while Pho-Ha-Noi is in a critical situation that requires radical changes to maintain its market share.

Market share is directly influenced by the establishment's image, as it determines the level of consumer trust and loyalty. In the catering industry, where competition is fierce and customer choice is often emotional, reputation becomes a decisive factor, as establishments with a high image have a stable flow of visitors, more repeat visits, and better word-of-mouth advertising, which directly affects the growth of their market share.

Calculating the image indicator of key competitors in management is critical for strategic planning. It allows not only to objectively assess one's position among other players, but also to identify potential risks or advantages in a timely manner. To determine the level of competitiveness, we used the following gradation (Table 3):

- low level: from 0% to 9% market coverage;
- medium level: from 10% to 20% market coverage;
- high level: over 20% market coverage.

We determined the average rating and “image” indicator based on a review and systematization of reviews on the Internet, in particular, data from the guide.in.ua and top20.ua platforms, reviews on www.google.com/maps, and other Internet sources.

Market share was determined taking into account the geographical location and the total number of reviews. The restaurant under review is located in the resort area of Arcadia, which is characterized by a large flow of potential customers and a small number of direct competitors offering Vietnamese cuisine (unlike Vietasty, Kitsune, and Family, which are located fairly close to each other). According to this criterion, the Viet Corner restaurant can only be surpassed by the Kim Natasha restaurant, which is not only geographically separated from similar establishments, but is also located as close as possible to the target audience – the largest industrial market in the region, as well as to residential areas with the highest concentration of Eastern diaspora nationalities.

Table 3

Assessment of the image of Vietnamese restaurants operating in Odesa that are competitors of Viet Corner

Restaurant	Number of reviews	Average rating	Customer reviews	Indicator level	Comment
1	2	3	4	5	6
Viet Corner	615	4,8	96% mostly positive	High	Customers note the authentic taste of the dishes, especially the Pho soup, cleanliness, friendly staff, and modern interior
Vietasty	343	3,9	74% mostly positive	Medium	Several critical reviews mention unsanitary conditions and foreign objects in food, staff has poor understanding of the local language
Kitsune	478	4,2	87% mostly positive	Medium	Has earned customer trust thanks to good food quality, especially noodles and soups

continuation of the table 1

1	2	3	4	5	6
Family	17	4,0	81% mostly positive	Medium	Many positive reviews, but there are also negative ones complaining about the speed of service
Kim Natasha	13	3,8	72% mostly positive	Medium	Too few reviews, mixed opinions: customers praise the taste of the dishes, but there are comments about the atmosphere and service
Pho-Ha-Noi	7	4,5	91% mostly positive	High	Customers appreciate traditional Vietnamese dishes and affordable prices, but there are some comments about the speed of service and the interior, which lowers the overall impression

Source: authors' own research

We determined the “image” indicator based on customer reviews using the following scale: low: 40% negative reviews; average: 50%–85% positive reviews; high: over 85% positive reviews.

Table 3 and Figure 2 show that Viet Corner is the market leader with a 29% share and has a high image based on a large number of positive reviews and a consistently high rating (4.8), which indicates effective customer service, the quality of the food, and proper hygiene standards.

Pho-Ha-Noi and Kim Natasha have an average image, meaning there is room for improvement in service, taste, or atmosphere. However, the “image” rating does not reflect the objective situation due to the small number of reviews on the internet, which slightly distorts the real situation on the market. Despite a significant number of reviews (343) and market share (12%), we rate the image of Vietasty as low. This is due not only to a rating below 4.0, but also to the presence of critically negative reviews that point to unsanitary conditions, including frequent mentions of cockroaches and hair in food.

In our opinion, even isolated but serious violations of sanitary standards in the catering industry significantly undermine customer confidence. Such cases outweigh the total number of positive reviews and can sharply lower the perception of the image among new and regular visitors. Image is a key factor in the battle for customers – a kind of reputational asset that is built up over years through consistent quality of food, service, atmosphere, cleanliness, and communication with customers. The consequences of losing image are a decline in trust and a reduction in customer flow, which leads to a decrease in orders and the loss of regular customers. Thus, the establishments “Kim Natasha” and “Pho-Ha-Noi” need to strengthen their image through better presentation and interaction with customers.

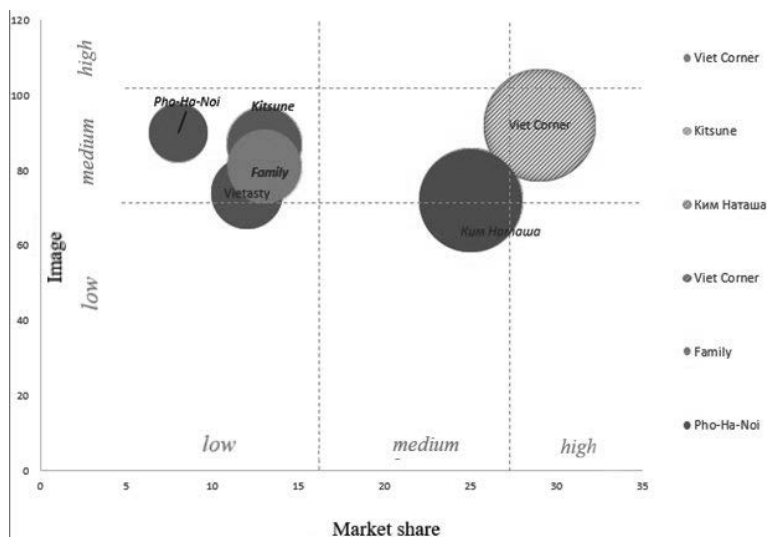


Fig. 2. Correlation between image and market share of Vietnamese cuisine restaurants in Odesa

Source: authors' own research

In order to maintain the image at the achieved level, as well as for its further growth, we recommend that the management of the Viet Corner restaurant respond to each negative review on the Internet politely and constructively, demonstrating that the problems have been corrected, and also encourage satisfied customers to leave positive reviews (for example, through bonuses or compliments). The restaurant's position as the leader in Vietnamese cuisine in the region can be further strengthened through collaborations, Asian food festivals, and presence in local media. To retain the audience and increase the average check, we recommend continuing to implement a bonus program or a system of personal discounts.

The Viet Corner restaurant is the undisputed leader in terms of image and market share, demonstrating a high level of customer trust and a stable customer base. However, the presence of potential competitors (Kim Natasha, Family, Kitsune) requires constant monitoring of competitors – their growing market share could shift the balance. Vietasty and Kim Natasha are competitors in terms of market share, but they are losing ground due to reputational risks, which creates an opportunity for Viet Corner to attract dissatisfied customers.

Since Pho-Ha-Noi has the smallest market share and a relatively small number of reviews compared to other competitors, we exclude it from the study due to the lack of objectivity in the assessment and lack of data.

To construct a competitiveness polygon, we chose pho soup as a product – it is a gastronomic symbol of Vietnamese cuisine, most often associated with Vietnamese gastronomy among consumers and a marker of authenticity. Customers evaluate the level of a Vietnamese restaurant precisely through the quality and taste of this dish. Pho soup is also a popular dish among a wide audience, both among fans of healthy eating and those looking for a hearty and nutritious lunch. It contains a balanced combination of broth, meat, noodles, and greens, which makes it universal in taste and has virtually no seasonal restrictions on demand. In addition, pho soup is the “entry point” for new customers – those who visit a Vietnamese restaurant for the first time are almost guaranteed to order this dish, so the quality of its preparation greatly influences the formation of a customer's first impression and loyalty.

To construct a polygon of the company's competitiveness based on the dish “Pho soup,” we selected the following factors (Table 4):

- taste and authenticity of the recipe – it is the taste and fidelity to the traditional recipe that determine the main value of Pho soup in the eyes of customers, forming trust in the establishment and repeat visits;
- price of the dish – a critically important indicator, as the market is focused on the balance between quality and cost, which directly affects consumer loyalty;
- Presentation (visual appeal) – in the age of social media, the visual component often becomes decisive in spreading positive impressions.
- portion size – determines the perception of fair value (the “price-satiety” ratio), which is why it also has an important share in the weighting structure;
- speed of service and hygiene in serving – these are service quality standards that directly affect overall customer satisfaction and their willingness to recommend the establishment to others;
- online customer reviews of the dish – create the image of the establishment even before the first visit, so they are of significant importance;
- availability of additions/sauces/toppings for soup – the more opportunities there are to adapt the dish to individual taste preferences, the higher the value of the dish in the eyes of the customer;
- The temperature of the dish when served is a technical but critically important indicator of quality control, especially for soup, which should be hot.
- the ability to deliver soup without compromising quality – this is becoming increasingly relevant in the context of growing online orders;
- the establishment's opening hours and the availability of its own website – these have less weight, but they affect accessibility and convenience for customers, ensure modern communication, and support the brand image.

Analysis of the data in Table 4 made it possible to construct a polygon of the enterprise's competitiveness based on the dish “Soup Pho” (Figure 3), which shows

the clear leadership of the restaurant “Viet Corner,” which received the highest overall weighted score of 8.43 points. This means that the establishment demonstrates the most balanced and strong competitive position in the market compared to its direct competitors.

Table 4

Competitive profile of the Viet Corner restaurant based on the most popular dish, Pho soup

Factor	Specific gravity	Viet Corner		Vietasty		Kitsune		FAMILY		Kim Natasha	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taste and authenticity of the recipe	0,15	9	1,35	6	0,9	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Price of the dish	0,12	6	0,72	8	0,96	5	0,6	9	1,08	8	0,96
Presentation (visual appeal)	0,08	9	0,72	4	0,32	8	0,64	7	0,56	6	0,48
Portion size	0,07	9	0,63	9	0,63	7	0,49	7	0,49	7	0,49
Speed of service	0,07	8	0,56	6	0,42	7	0,49	6	0,42	7	0,49
Cleanliness and hygiene when serving	0,1	9	0,9	4	0,4	8	0,8	6	0,6	6	0,6
Online customer reviews of the dish	0,07	9	0,63	5	0,35	8	0,56	6	0,42	6	0,42
Availability of side dishes/sauces/toppings	0,04	8	0,32	6	0,24	7	0,28	5	0,2	5	0,2
Temperature of the dish when served	0,03	9	0,27	6	0,18	8	0,24	6	0,18	6	0,18
Atmosphere and attractiveness of the establishment	0,15	9	1,35	3	0,45	8	1,2	7	1,05	6	0,9
Opening hours of the establishment	0,1	8	0,8	6	0,6	9	0,9	9	0,9	6	0,6
Availability of its own website	0,02	9	0,18	1	0,02	4	0,08	4	0,08	1	0,02
Total:	1		8,43		5,47		7,48		7,03		6,39

Source: authors' own research

The biggest advantages of Viet Corner are the taste and authenticity of the recipes, the atmosphere and attractiveness of the establishment, cleanliness and hygiene in serving, as well as fairly high ratings for the temperature of the dishes and additional sauces. In addition, portion sizes and online reviews remain consistently high. A separate competitive advantage of Viet Corner is the preservation of authentic recipes and the presence of a children's play area, which sets it apart from its competitors.

Its closest competitor is Kitsune, with an overall score of 7.48, which indicates its potential in the fight for market share. This establishment has a strong position in terms of atmosphere, taste, and cleanliness, but loses out to Viet Corner in terms of presentation, additional options, and service.

Fig. 3. Polygon of enterprise competitiveness based on the dish “Soup Pho”
Source: authors' own research

Other competitors – Family (7.03) and Kim Natasha (6.39) – show average results, mainly due to low ratings for presentation, food temperature, and weak digital presence. Vietasty lags significantly behind (5.47 points) – unsatisfactory performance across most key factors indicates a need for significant improvement in service and strategy.

Based on the analysis, Viet Corner should maintain and strengthen its strengths while working on potential areas for growth. To maintain and strengthen its leading position in the market, Viet Corner should focus on maintaining a high level of service and cuisine quality, as this is what ensures a consistently positive image in the minds of customers. First of all, it is worth improving its advertising presence by strengthening its positioning on its strengths – the atmosphere and traditional dishes, which are undeniable advantages. In addition, it is important to maintain consistency in taste, service quality, and serving temperature, as these parameters greatly affect the consumer experience. To increase the loyalty of regular visitors, it is worth considering the introduction of a bonus program, for example, every 6th dish is free, discounts for birthday boys and girls or customers who come with friends. It will also

be effective to introduce personalized offers, mailings with discounts or compliments in honor of holidays.

A study based on the example of an authentic cuisine restaurant in Odesa confirmed the effectiveness of strategic controlling tools, such as SWOT and SNW analyses, for assessing external and internal factors of influence. The Viet Corner restaurant demonstrates a leading position in the Vietnamese cuisine market in Odesa thanks to the authenticity of its dishes, quality of service, and strong image, which is confirmed by its high market share (29%) and positive customer reviews. To maintain the restaurant's leadership, it is recommended to focus on maintaining the quality of dishes, active communication with customers, and the introduction of bonus programs to increase loyalty.

Technological adaptation, flexibility to social trends, and risk minimization are critical for the stable development of the restaurant business in the face of modern challenges. The integration of controlling tools (analytical, strategic, financial) into the management system of the establishment has ensured a comprehensive approach to maintaining competitiveness, which is especially relevant in conditions of instability.

Thus, the study emphasizes that the systematic application of controlling is necessary for ethnic cuisine restaurants, as it allows them to combine authenticity with adaptation to local conditions, ensuring sustainable development. Further study of controlling tools is also important for small and medium-sized businesses, especially in the ethnic cuisine segment, where there is a lack of practical cases. Controlling tools are indispensable for the strategic management of the restaurant business, providing flexibility, analytical support, and competitive advantages.

3.2. Методи прийняття управлінських рішень для підприємств малого бізнесу

Малий бізнес в Україні виконує системоутворюючу роль у зайнятості, регіональному розвитку та відновленні економіки в умовах війни та післявоєнної трансформації. За оцінками міжнародних інституцій, потреби відновлення країни вимірюються сотнями мільярдів доларів, а бізнес-сектор зазнав значних втрат активів, логістичних і енергетичних шоків. Водночас Уряд України та міжнародні партнери розгорнули багатоканальну підтримку малого бізнесу (гранти «єРобота», кредитні гарантії, технічна допомога), що стимулює попит на структуровані, швидкі та обґрунтовані управлінські рішення у підприємств.

Бізнес в Україні регулюють відповідні нормативно-правові акти, основні з яких наведені нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правове регулювання бізнесу в Україні

Нормативно-правовий акт	Короткий зміст
Господарський кодекс України	Визначає суб'єктів господарювання, принципи конкуренції та держпідтримку
Цивільний кодекс України	Регулює договори купівлі-продажу, оренди, поставки, послуг, відповідальність
Податковий кодекс України	Визначає загальну і спрощену систему оподаткування, РРО, ПДВ
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва»	Механізми держпідтримки, інфраструктура підприємництва, інструменти консалтингу та навчання
Закон України «Про захист економічної конкуренції» та «Про недобросовісну конкуренцію»	Забезпечує рівні умови, обмежує монополії, захищає ринок

Джерело: узагальнено автором на основі [1-3]

Слід підкреслити, що сьогодні законодавство максимально активно адаптується до сучасних умов через:

- розширення електронних інструментів для взаємодії бізнесу з державою;

- дерегуляцію, скорочення адміністративного навантаження, цифровізацію дозвільних процедур, впровадження спрощених режимів оподаткування та трудових відносин;

- програм державної підтримки для створення фінансових і організаційних стимулів для розвитку малого бізнесу.

Варто зазначити, що поділ підприємств за розмірами регламентує Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Так, починаючи з 1 січня 2018 р., усі підприємства в Україні офіційно поділяються на мікропідприємства, малі, середні та великі.

В основу такого поділу покладено три оціночні показники: вартість активів, обсяг чистого доходу від реалізації та середньооблікова чисельність працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії визначення розміру підприємств

Категорія	Балансова вартість активів, євро	Чистий дохід від реалізації, євро	Середня кількість працівників, чол.
Мікропідприємства	до 350 тис.	до 700 тис.	до 10
Малі	до 4 млн.	до 8 млн.	до 50
Середні	до 20 млн.	до 40 млн.	до 250
Великі	понад 20 млн.	понад 40 млн.	понад 250

Джерело: складено автором на основі [4]

Проте існує певна термінологічна невизначеність, оскільки немає чіткого розмежування категорій «мале підприємництво» та «малий бізнес». Так, підприємництво доцільно розглядати як діяльність, націлену на досягнення результату шляхом найкращого використання капіталу та ресурсів економічно відокремленими суб'єктами, які несуть повну майнову відповідальність і діють у межах національного законодавства. Бізнес натомість більш ширше поняття ділової активності, зосередженої на здійсненні ринкових обмінних операцій відповідно до прийнятих практик.

Нижче наведено підходи різних науковців до формування змісту даних понять (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння підходів до понять «мале підприємництво» та «малий бізнес»

Автор	«Мале підприємництво»	«Малий бізнес»	Співвідношення понять
В. Райсберг	Самостійна ініціативна діяльність на ризик і відповідальність заради вигоди	Така ж діяльність	Поняття практично тотожні

Автор	«Мале підприємництво»	«Малий бізнес»	Співвідношення понять
І. Герчикова	Самостійна виробничо-комерційна діяльність на постійній основі і власний ризик	Ділова активність у сфері ринкового обміну	Бізнес ширше, підприємництво його частина
З. Варналій	Самостійна, систематична, інноваційна, ризикова діяльність малих підприємств	Будь-яка діяльність малих суб'єктів, спрямована на прибуток	Чітке розмежування: підприємництво – якісно інноваційніше
В.І.Герасимчук	Господарська діяльність лише на інноваційній основі	Будь-яка вигодоорієнтована діяльність	Підприємництво – вужче та інноваційне ядро бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [5-6]

Бачимо, що частіше бізнес розуміють як діяльність суб'єктів економічних відносин із виробництва благ і задоволення потреб із отриманням доходу; натомість підприємництво як тип виробничо-комерційної діяльності, що спирається на інноваційність і персоніфіковану здатність до ризикових рішень. Практична реалізація підприємницької ініціативи формує підґрунтя бізнесу; водночас інноваційне підприємництво часто набуває форм малого чи середнього бізнесу.

Офіційна статистична інформація свідчить про значний внесок малих підприємств у виробництво, зайнятість та інноваційну активність економіки розвинених країн, підкреслюючи їх домінуючу роль у загальній структурі бізнесу (табл. 4).

Таблиця 4

Країна	Основні показники
Іспанія	Частка малих підприємств у сільському господарстві близько 80 %, у будівництві, промисловості та суднобудуванні 25-30 %.
Японія	Сімейні підприємства становлять 32 % від загальної кількості, приватні 48 %, юридичні особи 20 %. Частка малого бізнесу у ВВП перевищує 53 %.
США	Малі фірми створюють майже 50 % ВВП, забезпечують зайнятість половини економічно активного населення, формують 25 % експорту та генерують у 13 разів більше патентів, ніж великі компанії. Їх частка у структурі підприємств становить понад 90 %.
Італія	Діє приблизно 3,5 млн малих і середніх підприємств, де зайнято близько 13 млн осіб (79 % робочої сили), які виробляють 52 % ВВП.
Німеччина	Малі та середні підприємства становлять 99,5 % усіх компаній, забезпечують робочі місця для 60 % найманих працівників та формують близько 52 % доданої вартості економіки.

Джерело: побудовано автором на основі [7-9]

Тобто, саме малі підприємства володіють потенціалом для вирішення проблем безробіття. Їх соціальне значення полягає в тому, що вони формують основу середнього класу – головного фактору стабільності суспільства та розвитку економіки країни. У багатьох державах сприяння малому бізнесу

стимулює економічне зростання регіонів, які мають нижчі показники соціально-економічного розвитку.

Для України характерна наступна ситуація: саме малі підприємства є домінуючою формою бізнесу в Україні, стабільно забезпечуючи понад 94 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, а частка мікропідприємств у складі малих у різні роки коливалася в межах 78-83 % (табл. 5).

Таблиця 5

Діяльність великих, середніх, малих та мікропідприємств України
за 2010-2024 рр.

Рік	Великі		Середні		Малі		З них мікропідприємства	
	од.	питома вага, %	од.	питома вага, %	од.	питома вага, %	од.	питома вага, %
Кількість суб'єктів господарювання, од.								
2012	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3	286461	78,5
2013	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0	318477	81,0
2014	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2	278922	81,8
2015	423	0,1	15203	4,4	327814	95,5	284241	82,8
2016	383	0,1	14832	4,9	291154	95,0	247695	80,8
2017	399	0,1	14937	4,4	322920	95,5	278102	82,2
2018	446	0,1	16057	4,5	339374	95,4	292772	82,3
2019	518	0,1	17751	4,7	362328	95,2	313380	82,3
2020	512	0,1	17602	4,7	355708	95,2	307871	82,4
2021	610	0,2	17502	4,7	352722	95,1	304650	82,2
2022	494	0,2	14783	5,6	246647	94,2	206213	78,7
2023	512	0,2	14070	4,6	293270	95,2	254982	82,8
2024	560	0,2	14016	4,9	271021	94,9	232886	81,5
Кількість найманих працівників, чол.								
2012	2326753	33,3	2852883	40,8	1805780	25,9	683334	9,8
2013	2224318	33,5	2724822	41,1	1684952	25,4	652801	9,8
2014	1823600	32,3	2414622	42,8	1404038	24,9	550514	9,8
2015	1569495	29,9	2350366	44,8	1326465	25,3	536533	10,2
2016	1475317	28,2	2384387	45,6	1368184	26,2	517732	9,9
2017	1450425	27,6	2369959	45,2	1425515	27,2	585141	11,2
2018	1465992	27,1	2510209	46,4	1436061	26,5	582635	10,8
2019	1516732	26,3	2802046	48,5	1458708	25,2	580957	10,1
2020	1457134	25,5	2780749	48,7	1477196	25,8	602826	10,5
2021	1504698	26,3	2691040	47,0	1526698	26,7	629571	11,0
2022	1182567	25,9	2199356	48,1	1187524	26,0	485325	10,6
2023	1193464	27,5	2044784	47,1	1106263	25,4	455805	10,5
2024	1233380	27,9	2051769	46,4	1134428	25,7	475847	10,8

Джерело: складено автором на основі [10]

Попри скорочення загальної кількості підприємств у кризові та воєнні періоди, малі підприємства продовжують залишатися основним елементом підприємницького середовища. Навіть у 2022 р., коли чисельність бізнесу істотно зменшилася, частка малих підприємств утрималася на рівні понад 94 %, а мікробізнес зберіг понад 78 % у структурі МСП. Це свідчить про високу

гнучкість і здатність малого бізнесу адаптуватися до нестабільних умов ринку, релокації та зміни форм зайнятості.

Щодо зайнятості, малий бізнес забезпечував приблизно чверть робочих місць у секторі підприємництва. Тобто кожний четвертий зайнятий у приватному секторі працював саме в малому бізнесі. Незважаючи на зниження загальної кількості працівників у кризові роки та під час війни, частка малого бізнесу в структурі зайнятості залишилася практично незмінною, що підтверджує його соціальну значущість.

Слід звернути увагу, що в 2012-2024 рр. малі підприємства України демонстрували досить стійке зростання обсягів реалізованої продукції. Якщо в 2012 р. оборот малих підприємств становив близько 1,77 трлн. грн., то в 2024 р. він зріс до 7,08 трлн. грн., тобто майже у 4 рази (рис. 1).

Подібна динаміка свідчить про високу адаптивність малих підприємств, їхню здатність масштабувати діяльність і утримувати позиції навіть в умовах криз і війни.

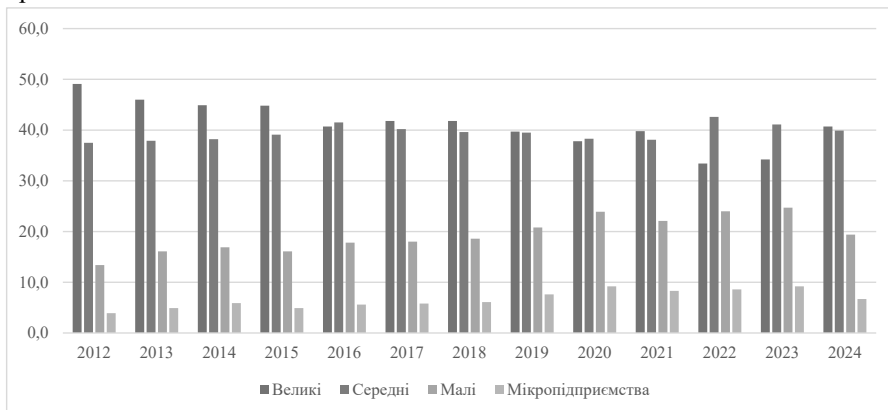


Рис. 1. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств України за 2012-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Малі підприємства мають суттєві переваги порівняно з великими компаніями: високу мобільність, гнучку структуру управління, вузьку спеціалізацію, можливість працювати у нішах, які нецікаві великому бізнесу, підтримання конкурентного середовища, здатність швидко адаптуватися до змін попиту та сприйнятливості до інновацій. Однак слабкі сторони малого підприємництва також є значними: невисока прибутковість, підвищені ризики в умовах конкуренції, труднощі впровадження нових розробок через нестачу

фінансування, що часто призводить до масових банкрутств і постійного оновлення підприємницького середовища.

Проте сьогодні ринкова діяльність малого бізнесу відбувається у середовищі з високим рівнем нестабільності та невизначеності. Нестабільність виникає як унаслідок змін зовнішніх економічних факторів, так і через поведінку суб'єктів ринку, що потребує постійної гнучкості та оперативної зміни стратегій. Невизначеність проявляється в циклічності ділової активності: періоди піднесення змінюються спадами, після яких знову відбувається поживалення, і такі коливання напряму впливають на розвиток підприємництва.

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення результативності малого бізнесу в Україні необхідно посилити інфраструктурну підтримку та створити умови, що сприятимуть формуванню конкурентоспроможного підприємницького середовища. З огляду на сучасні виклики, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на активізацію діяльності малих підприємств[11-13]:

1. Формування сприятливого підприємницького клімату. Необхідно спростити регуляторні та адміністративні процедури, мінімізувати бюрократичні перешкоди, скоротити терміни отримання дозвільної документації та забезпечити прозорі механізми взаємодії бізнесу з державними органами.

2. Розширення можливостей фінансової підтримки. Доцільно розвивати систему кредитування, мікрофінансування, грантової підтримки, державних гарантій та інших фінансових інструментів, які дозволяють підприємствам залучати необхідний капітал для запуску та масштабування діяльності.

3. Підвищення рівня компетентностей підприємців та працівників. Важливим напрямом є організація навчальних програм, тренінгів, консультативної підтримки з питань бізнес-планування, управління персоналом, маркетингу, цифрових технологій і фінансової грамотності.

4. Сприяння інноваційній активності. Держава та місцеві органи влади можуть стимулювати участь малих підприємств у стартап-екосистемах, інноваційних проєктах, кластерах та програмах технологічної модернізації, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу.

5. Розвиток партнерських взаємин між підприємствами різного масштабу. Важливим є створення умов для кооперації між великими та малими компаніями, формування ланцюгів постачання, аутсорсингових і субпідрядних схем, які стимулюють розвиток внутрішнього ринку та підвищують економічну стійкість малих суб'єктів підприємництва.

6. Налагодження ефективного діалогу між державою та бізнесом. Регулярна комунікація між представниками влади, бізнес-асоціацій і підприємницького середовища дозволить оперативно вирішувати проблемні питання, удосконалювати законодавчу базу та формувати політику, орієнтовану на потреби малого бізнесу.

7. Удосконалення процесів прийняття управлінських рішень на малих підприємствах. Підвищення якості управлінських рішень дасть змогу малим підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Більш детально розглянемо методи прийняття управлінських рішень для малих підприємств. Для початку, слід чітко розмежовувати загальне поняття «рішення» та специфічне «управлінське рішення», основними характеристиками якого є:

- приймається професійним управлінцем, який володіє необхідними компетенціями та повноваженнями;
- спрямоване на розв'язання саме управлінської проблеми, а не на задоволення особистих інтересів;
- орієнтоване на досягнення не індивідуальних цілей людини, а цілей організації;
- реалізується через організацію діяльності трудового колективу.

Опрацювання наукових і методичних джерел дало змогу виокремити низку підходів до трактування сутності поняття «управлінське рішення». У сучасній літературі воно розглядається крізь призму різних наукових шкіл та управлінських концепцій, що зумовлює багатоваріантність його інтерпретацій (табл.6).

Таблиця 6

Основні підходи до визначення поняття «управлінське рішення»

Підхід	Зміст поняття
Результат вибору альтернатив	Вибір оптимального способу дій для досягнення цілей організації
Процес	Процес, що включає підготовку, прийняття та реалізацію
Діяльність із розв'язання проблеми	Сукупність дій, спрямованих на усунення управлінської проблеми
Частина загального управлінського циклу	Часткова або завершальна стадія управління

Продовження Таблиці 6

Творчий, вольовий акт	Вольовий вплив управлінця на основі аналізу інформації та знання законів системи
Професійна діяльність менеджера	Результат професійної роботи управлінця, що включає аналіз, прогнозування та вибір дій

Джерело: побудовано автором на основі [14-15]

Багатоаспектність управлінських ситуацій та розширення інструментів прийняття рішень ускладнюють їх однозначне трактування, тому визначення чітких класифікаційних ознак сприяє впорядкуванню теоретичних підходів та забезпечує можливість практичного застосування. Узагальнення наукових джерел дало можливість виділити найбільш поширені критерії та сформувати комплексну класифікацію управлінських рішень (табл. 7).

Таблиця 7

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
За суб'єктом	одноосібні та колективні
За централізацією	централізовані та децентралізовані
За результатом	позитивні, нейтральні та негативні
За змістом	організаційні, правові, технологічні, соціальні та економічні
За характером проблеми	стабілізаційні та розвиткові
За стадією життєвого циклу	зародження, розвиток, зрілість та занепад
За методом розробки	формалізовані та неформалізовані
За характером прийняття	інтуїтивні, на основі суджень і раціональні
За можливістю делегування	делеговані, частково делеговані та не делеговані

Джерело: узагальнено автором на основі [16-19]

Представлена класифікація демонструє, що управлінські рішення мають різну природу, можуть відрізнятися за способом формування, рівнем відповідальності, методами аналітичної обробки інформації та силою управлінського впливу. Систематизація за кількома ознаками дозволить точніше обирати ефективні інструменти прийняття рішень у залежності від умов функціонування підприємства та специфіки управлінської проблеми.

Для того, аби визначити методи прийняття управлінських рішень, що використовуються саме в малому бізнесі, Сокурєнко І. провів ціле дисертаційне дослідження [14-15].

На першому місці опинилася група методів, що включає економічний аналіз, статистичні підходи та прогнозування. Вони використовуються найбільш широко, оскільки дають можливість оцінити реальний фінансово-економічний стан підприємства, виявити динаміку змін та передбачити майбутні тенденції.

Так, економічний аналіз допомагає визначати витрати, доходи, прибутковість, фінансові ризики і рентабельність різних видів діяльності. Статистичні методи дозволяють працювати з масивами даних, виділяти закономірності, будувати порівняльні таблиці, трендові моделі та оцінювати залежності між показниками.

А прогнозування є ключовим інструментом для планування обсягів продажу, попиту, цінових змін або потреби в ресурсах. Завдяки цим методам малий бізнес може завчасно готуватися до коливань ринку та приймати обґрунтовані рішення.

Другу позицію займають експертні методи. Вони ґрунтуються на залученні фахівців, які володіють практичним досвідом або спеціалізованими знаннями. Експертні оцінки дозволяють малим підприємствам швидко отримати рекомендації щодо вибору стратегічних альтернатив, шляхів розвитку, оцінки ризиків або доцільності інвестицій. Такі методи застосовуються у випадках, коли інформація є неповною або потребує професійного судження.

На третьому місці опинилася група менш поширених методів:

- теорія обмежень, що орієнтована на виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства та пошук шляхів їх усунення для підвищення ефективності;
- опитування споживачів, що дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від клієнтів, визначити рівень задоволеності, очікування та потреби цільової аудиторії.

Як бачимо, в умовах малого бізнесу домінують методи, які забезпечують швидку, аналітично обґрунтовану та гнучку підтримку управлінських рішень. Їх поєднання дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, розробляти реалістичні стратегії розвитку та зменшувати ризики господарської діяльності.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у малому бізнесі є ключовим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та розвитку. Використання раціональних методів в поєднанні з експертними підходами та інструментами клієнтського зворотного зв'язку дозволить малим підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішньої середовища, мінімізувати ризики та обґрунтовано обирати напрямки подальшої діяльності.

Харенко Дмитро Олександрович
кандидат технічних наук, доцент
Каламан Ольга Борисівна
докторка економічних наук, доцентка

3.3. Менеджмент якості послуг у ресторанному господарстві на основі процесного проєктування та стандартизації сервісних операцій

У ресторанному бізнесі якість обслуговування сьогодні визначає значно більше, ніж рівень задоволення відвідувачів. Вона фактично задає межі конкурентоспроможності закладу, оскільки гості дедалі частіше орієнтуються не лише на продукт, а й на те, яким чином він подається. Зміна споживчих очікувань і загострення конкуренції зробили якість сервісу не допоміжним елементом, а ключовим показником операційної сталості підприємства.

Перші системні спроби пояснити природу сервісної якості були здійснені в межах моделі SERVQUAL (модель вимірювання розривів якості сервісу), розробленої А. Парасураманом, В. Зейтамл і Л. Беррі [1]. Цей інструмент був одним із перших, що дозволив не лише фіксувати загальний рівень задоволеності, а й аналізувати різницю між очікуваннями клієнтів та тим, що вони фактично отримують. Такий підхід дав змогу вперше кількісно оцінити масштаби та природу сервісних «розривів».

Важливий внесок у подальший розвиток теорії сервісної якості здійснив Гронрус К., який запропонував розрізнити два виміри сприйняття: technical quality (технічна якість) - результат, який отримує клієнт, та functional quality (функціональна якість) - те, як саме організований процес надання послуги [2]. Запропоноване розмежування показало, що загальне враження від сервісу формується не лише кінцевим результатом, а й тими етапами та діями, через які цей результат досягається. Саме тому якість обслуговування вважається інтегрованою характеристикою як операційних процедур, так і взаємодії персоналу з клієнтом. Додаткову систематизацію підходів до розуміння клієнтських очікувань та їхнього впливу на сприйняття сервісу подано у фундаментальній праці Зейтамла В. А., Парасурамана А. та Беррі Л. Л. [3]. У цій монографії детально розглянуто механізми формування очікувань, їхню динаміку та роль «моментів істини» у взаємодії між клієнтом і підприємством. Ці положення поглиблюють інтерпретацію моделі SERVQUAL і встановлюють логічний зв'язок між очікуваннями, реальним досвідом та подальшим ставленням споживача до сервісу.

Розвиток операційного підходу до управління якістю послуг підсилює аргументацію на користь того, що сервіс необхідно розглядати як складну

систему операцій. У роботі Дж. та М. Фітцсімонсів [4] сервісні підприємства описуються як операційні системи, у яких критично важливими є узгодженість процесів, точність розподілу навантаження, передбачуваність дій та якість внутрішньої координації. У ресторанному бізнесі цей погляд є принципово важливим, оскільки будь-яке порушення у внутрішніх операціях - від передавання замовлення до взаємодії кухні та залу - може призвести до погіршення враження клієнта, навіть якщо кінцевий продукт відповідає очікуванням.

Водночас із розвитком операційної парадигми сформувався підхід, що зосереджується на аналізі Customer Experience - CX (клієнтського досвіду). Дослідження К. Майєра та А. Швагера показали, що загальне враження формується як результат переживання клієнтом низки епізодів - touchpoints (точок контакту), що виникають упродовж сервісного шляху [5]. Такий погляд дозволив виявити, що будь-яка дрібна помилка, неочевидна з позиції персоналу, може різко змінити ставлення клієнта, якщо вона виникає у критичний момент взаємодії.

Подальший розвиток концепцій Business Process Management - BPM (управління бізнес-процесами) дав змогу розглядати сервіс як послідовність взаємозалежних дій, які піддаються моделюванню, аналізу та оптимізації [6]. Для ресторанного підприємства це означає можливість описувати сервісний процес як логічну структуру, де кожний елемент - від прийняття замовлення до фінального контакту - може бути ідентифікований, стандартизований і покращений.

У цьому контексті особливого значення набули інструменти, які поєднують структурний опис сервісного процесу з аналізом суб'єктивного досвіду клієнта. Одним із найефективніших є Service Blueprinting (проектування сервісної системи), запропонований Г. Шостаком [7]. Метод передбачає розмежування процесу на frontstage (видимі для клієнта дії) та backstage (приховані операції) і дозволяє виявляти ті елементи, які формують послідовність сервісної взаємодії. Подальші напрацювання М. Бітнер, А. Острем і Ф. Моргана [8] уточнили структуру сервісного процесу та надали методичні рекомендації щодо побудови діаграм взаємодії, що робить цей інструмент надзвичайно корисним для підприємств ресторанного бізнесу.

Комплементарним до Blueprinting є метод Walk Through Audit - WTA (аудит сервісного шляху), який дозволяє оцінювати сервісний процес «очима клієнта». Його особливість полягає у фіксації вражень на кожному етапі обслуговування, що дає змогу виявляти локальні недоліки, які залишаються непоміченими у традиційних опитувальних методиках. Емпіричні дослідження

Колийонена Е. та Рейда Р. [9] підтверджують ефективність цього підходу у локалізації сервісних розривів та оцінюванні якості процесу в реальному часі.

Актуальність застосування цих методів у ресторанному бізнесі України зумовлена тим, що значна частина підприємств працює без формалізованих стандартів обслуговування та чітко прописаних регламентів. Це призводить до високої варіативності сервісу, залежності результатів від індивідуальних компетентностей персоналу та труднощів у забезпеченні стабільної якості у години пікового навантаження. У таких умовах потреба в інструментах, що дозволяють одночасно описувати сервісний процес і оцінювати його з позиції клієнта, є особливо важливою.

Додатково варто зазначити, що застосування процесного підходу до управління сервісом у літературі розглядається як окремий напрям оцінювання якості послуг. Зокрема, А. Добровольська та Й. Осовська підкреслюють важливість формалізації процесів для підвищення передбачуваності сервісної взаємодії та мінімізації варіативності результату [10]. Їхній підхід підтверджує, що процесна логіка є ключовою передумовою стабільності сервісу.

У контексті аналізу критичних моментів сервісної взаємодії доцільно враховувати положення послідовного інцидент-аналізу (Sequential Incident Technique), запропонованого Б. Штауссом і Б. Вайнліхом [11]. Цей метод дозволяє виявляти специфічні епізоди, які мають непропорційно великий вплив на сприйняття сервісу, навіть якщо вони тривають лічені секунди.

У межах цієї роботи процес сервісної взаємодії досліджено на прикладі ресторанного закладу, розташованого у центральній частині Одеси. Характерні риси об'єкта - висока інтенсивність клієнтопотоку, відсутність формалізованих сервісних стандартів та складна структура взаємодії між підрозділами - створили унікальні умови для застосування методів Service Blueprinting та Walk Through Audit і виявлення закономірностей формування сервісних розривів.

Таким чином, у вступі обґрунтовано необхідність переходу від традиційних, статичних методів оцінювання якості до процесно орієнтованих підходів, що поєднують структурний опис сервісної діяльності та аналіз клієнтського досвіду. Саме така методологія створює умови для комплексного розуміння сервісної системи, ідентифікації причин відхилень і формування практичних рішень щодо вдосконалення операційної діяльності ресторанного підприємства.

Методологічні засади дослідження ґрунтуються на поєднанні процесно орієнтованого підходу до управління сервісною діяльністю та інструментів, які дозволяють досліджувати сервіс як послідовність взаємодій між клієнтом і персоналом. Вибір саме такого методологічного підходу зумовлений тим, що якість обслуговування в ресторанному підприємстві формується в результаті

динамічної взаємодії численних елементів сервісної системи - технологічних, організаційних, комунікаційних та поведінкових. Це унеможливорює використання виключно статичних або підсумкових методів оцінювання та потребує інструментарію, здатного фіксувати якість процесу «зсередини» та «ззовні».

З огляду на це методологія дослідження побудована на інтеграції трьох базових аналітичних напрямів, кожен із яких виконує окрему пізнавальну функцію. Першим напрямом є аналіз сервісного процесу як логічної структури, що передбачає опис послідовності дій персоналу, їхню взаємну залежність та розподіл між фронт- та бек-офісом. Цей напрям ґрунтується на концепції Business Process Management - BPM (управління бізнес-процесами) [6], яка пропонує інструменти для моделювання й оптимізації сервісних операцій. Саме BPM дозволяє описати сервіс як систему, у якій кожна дія має причинно-наслідкові зв'язки з іншими елементами процесу та зумовлює формування кінцевого результату.

Другим напрямом є структурно-аналітичний підхід, що реалізується через метод Service Blueprinting (проектування сервісної системи) [7; 8]. Використання цього інструменту дає змогу деталізувати сервісний процес, розділивши його на видиму частину (frontstage) та приховані операції (backstage), а також визначити touchpoints (точки контакту), у яких формуються ключові емоційні реакції клієнта. Метод Blueprint дозволяє виявляти структурні вузли сервісу - етапи, на яких виникають затримки, помилки або дезорієнтація персоналу. Такий підхід є принципово важливим для ресторанного бізнесу, де будь-яке порушення внутрішньої взаємодії може спричинити негативний досвід для клієнта.

Третім напрямом є оцінювання сервісної взаємодії з позиції клієнта, яке реалізується за допомогою методу Walk Through Audit - WTA (аудит сервісного шляху) [9]. Методологічною сутністю WTA є аналіз реального або змодельованого проходження клієнтом усього сервісного процесу - від входу до фінального контакту - з фіксацією вражень у кожній точці контакту. Це дозволяє виявити конкретні епізоди, які формують позитивний або негативний досвід, і локалізувати слабкі місця, що залишаються непомітними під час аналізу внутрішніх процесів. WTA доповнює Service Blueprinting, забезпечуючи зовнішню перспективу та дозволяючи зіставляти очікування й реальні дії персоналу.

Застосування аудиту сервісного шляху логічно узгоджується з критичним інцидент-аналізом (Critical Incident Technique), який підкреслює необхідність фіксації найбільш емоційно значущих епізодів взаємодії [12]. Використання

СІТ допомагає пояснити, чому окремі ситуації формують сильні позитивні або негативні враження навіть за загальним прийнятим сервісу.

Поєднання цих трьох напрямів забезпечує комплексність дослідження та дозволяє уникнути однобічних оцінок, характерних для методів, що аналізують сервіс або виключно з позиції клієнта, або виключно з позиції персоналу. Методологічна інтеграція BPM, Blueprinting та WTA формує багатовимірну модель дослідження, у межах якої виявлення проблем відбувається як у структурній логіці сервісу, так і в реальному досвіді клієнта.

Застосування процесно орієнтованих методів також дозволяє виявити зв'язок між внутрішніми операціями та якістю вражень клієнтів, що є критично важливим для ресторанних підприємств. Сервіс у ресторані формується через координацію багатьох підрозділів - кухні, бару, офіціантів, адміністраторів, персоналу підтримки - і будь-який збій у комунікації, черговість виконання дій або передавання інформації може змінити загальну оцінку клієнта. У процесі дослідження особливу увагу було приділено аналізу таких вузлових процесів, як прийняття замовлення, передання інформації на кухню, організація очікування, ритм обслуговування та етапи фінальної взаємодії.

Багаторівнева структура сервісної взаємодії перегукується з концепцією проектування багатоканальних сервісних інтерфейсів, запропонованою Л. Патрісіу та співавторами [13]. Їхня модель підкреслює, що клієнт сприймає сервіс як цілісну систему, у якій різні канали та точки контакту формують об'єднаний досвід. Погляд на сервіс як процес співтворення цінності відповідає логіці Service-Dominant Logic (SDL), запропонованій С. Л. Варго та Р. Ф. Лушем [14]; ця рамка підсилює інтерпретацію клієнтського досвіду як результату взаємодії, а не лише операційної послідовності.

Проблематика забезпечення стабільної якості сервісу у сфері ресторанного господарства в Україні активно обговорюється у науковій літературі. Зокрема, дослідження С. Павлової [15] акцентують важливість внутрішніх стандартів обслуговування, тоді як О. Круковська [16] та І. Баньєва й О. Величко [17] звертають увагу на сучасні виклики розвитку ресторанного бізнесу та необхідність адаптації сервісних моделей до мінливого попиту та нестабільного кадрового середовища.

Попри значну кількість міжнародних досліджень, українська література з питань сервісної якості у сфері гостинності поки що залишається обмеженою. У більшості публікацій увага зосереджена на загальних аспектах функціонування закладів ресторанного господарства, організації роботи персоналу або маркетингових підходах. Натомість теми, що стосуються реального сервісного процесу, його операційної логіки та впливу окремих епізодів взаємодії на сприйняття клієнта, висвітлені фрагментарно. Це створює відчутний розрив між

теоретичними напрацюваннями українських авторів і сучасними міжнародними підходами, де переважає процесна та клієнтоорієнтована методологія.

Окремі дослідження усе ж привертають увагу до важливих аспектів сервісу. Так, у роботі С. Павлової [15] акцент зроблено на ролі внутрішніх стандартів як основи стабільності сервісу та засобу зменшення варіативності у роботі персоналу. Це важливий напрям, але він не охоплює питання побудови сервісного процесу або аналізу взаємодії з клієнтом на рівні конкретних операцій. Дослідження О. Круковської [16] зосереджується на сучасних тенденціях розвитку індустрії гостинності в Україні та підкреслює потребу адаптації сервісних практик до швидких ринкових змін. Проте ця робота також не пропонує інструментів, які дозволяють оцінити ефективність сервісу або визначити його проблемні ділянки. Публікація І. Баньєвої та О. Величко [17] наголошує на впливі зовнішніх чинників на організацію ресторанної діяльності, однак має оглядовий характер і не пропонує методів аналізу сервісних етапів.

У підсумку можна сказати, що в українському науковому просторі бракує досліджень, які б детально описували сервіс із позиції процесного підходу або застосовували інструменти, зорієнтовані на поведінку та досвід клієнта. Питання сервісної взаємодії здебільшого подаються узагальнено, без аналізу окремих етапів обслуговування, їхньої послідовності та ролі в формуванні загального враження відвідувачів. Саме тому використання сучасних методів сервіс-дизайну та процесної аналітики у вітчизняних дослідженнях продовжує залишатися актуальним завданням. Їхня інтеграція в український контекст може не лише розширити можливості наукового аналізу, але й сприяти удосконаленню практик гостинності в умовах зростаючої конкуренції та потреби в стабільному сервісі.

Методологія дослідження передбачала поетапне застосування зазначених інструментів. На першому етапі здійснюється моделювання сервісного процесу відповідно до підходів BPM, що дозволяє сформувати загальну картину операційної діяльності. На другому етапі створюється сервісна карта взаємодії за методом Service Blueprinting, яка дозволяє деталізувати процес та визначити точки контакту, лінії взаємодії та можливі розриви сервісу. На третьому етапі проводиться аудит сервісного шляху за методом WTA, що забезпечує оцінювання процесу з позиції клієнта. Завершальним етапом є зіставлення отриманих даних та формування висновків щодо проблемних зон сервісної системи.

Важливою особливістю методології дослідження є її адаптивність та придатність для малих і середніх закладів ресторанного бізнесу. На відміну від методів, що потребують значних обсягів статистичних даних або складного інструментарію, інтеграція Blueprinting і WTA дозволяє отримати релевантну

інформацію навіть за умов обмежених ресурсів. Цей аспект є надзвичайно важливим для українського ресторанного ринку, де значна частина підприємств функціонує в умовах нестабільного попиту, дефіциту кваліфікованого персоналу та потреби в оптимізації витрат.

Таким чином, методологічні засади дослідження базуються на ідеї комплексності, яка дозволяє одночасно оцінювати сервіс як структурну систему та як процес взаємодії, що сприймається клієнтом. Такий підхід забезпечує можливість отримання глибоких висновків щодо природи сервісних розривів, визначення чинників, що впливають на якість обслуговування, і формування практичних рішень, орієнтованих на оптимізацію операційної діяльності ресторанного підприємства.

Об'єктом дослідження у цій роботі виступає ресторанний заклад, розташований у центральній частині міста Одеси, який функціонує у форматі кафе-ресторану з високою інтенсивністю клієнтопотоку. Вибір саме цього підприємства зумовлений кількома методологічно важливими причинами. По-перше, заклад є типовим представником сегменту малих і середніх підприємств ресторанного господарства, що забезпечує репрезентативність результатів для значної частини українського ринку HoReCa. По-друге, високий трафік клієнтів і відсутність формалізованих внутрішніх стандартів створюють сприятливі умови для виявлення характерних сервісних розривів, які часто залишаються непомітними у закладах з усталеною сервісною культурою. По-третє, об'єкт дослідження функціонує в умовах сезонних коливань попиту, що загострює проблему нестабільності сервісної взаємодії та створює додаткові виклики для персоналу.

Функціональне планування досліджуваного закладу охоплює кілька взаємопов'язаних операційних зон - зал обслуговування, барну станцію, кухню та підсобні приміщення. Хоча кожна з цих зон виконує різні завдання, загальна якість сервісу формується не стільки всередині окремих компонентів, скільки на перетині їхніх функцій. Саме в точках передавання замовлень, інформації чи матеріальних ресурсів виникають найбільш критичні зони ризику, де будь-яка неузгодженість може перетворитися на відчутний для клієнта сервісний розрив. Архітектурна конфігурація приміщення, яка поєднує відкриту залу та частково ізольовану кухню, посилює значущість міжфункціональної координації. У години підвищеного навантаження це середовище стає особливо чутливим до перевантажень, адже темп роботи кожної зони залежить від здатності інших підтримувати безперебійну взаємодію.

Методологічна логіка дослідження передбачала двоетапний аналіз. На першому етапі, застосовуючи підходи Business Process Management (BPM), було здійснено структурне моделювання сервісного процесу. Це дозволило

описати сервіс не як послідовність окремих дій, а як взаємопов'язану систему операцій з притаманною їй динамікою та внутрішніми залежностями. Моделювання дало змогу виявити зони процесу, де поєднуються висока інтенсивність роботи та недостатня визначеність дій персоналу. Саме ці «сервісні вузли» - місця, де інформаційні та матеріальні потоки перетинаються найчастіше - в подальшому стали об'єктом детального емпіричного аналізу.

Другий етап дослідження охоплював емпіричну фіксацію сервісного процесу за допомогою методів Service Blueprinting та Walk Through Audit (WTA). Blueprinting дозволив відобразити структуру сервісу з позиції взаємодії між клієнтом і персоналом. Під час побудови сервісної карти у форматі Blueprint проводилася серія спостережень, у межах яких фіксувалися як видимі дії персоналу (frontstage), так і приховані операції (backstage), що відбуваються поза межами сприйняття клієнта, але безпосередньо впливають на швидкість та узгодженість обслуговування. Особливу увагу зосереджено на етапах, які найбільше впливають на клієнтське враження: моменти зустрічі та посадки, прийнятті й фіксації замовлення, передачі інформації на кухню, організації очікування, логіці подачі та фінальному контакті.

Аудит сервісного шляху (WTA) доповнив візуалізацію Blueprint фактичними спостереженнями «очима клієнта». Він проводився як у форматі контрольних проходжень, так і у формі квазіклієнтських інспекцій, що враховували різні рівні завантаженості закладу. Спостереження здійснювалися у робочі та вихідні дні, у ранкові, денні та вечірні інтервали, що дало змогу визначити стабільність або нестабільність процесів у різних умовах. Фіксувалися такі параметри, як оперативність реакцій персоналу, доступність комунікації, організація простору, логічність маршрутизації гостей, чистота, інформування про затримки, а також поведінкові елементи, пов'язані з емоційним тлом взаємодії.

Поєднання Blueprinting і WTA дало змогу зіставити внутрішню логіку операцій із реальним клієнтським досвідом. Однією з найважливіших знахідок стало виявлення суттєвих розбіжностей між тим, як персонал оцінює швидкість і організованість своєї роботи, та тим, як ці процеси сприймають клієнти. Наприклад, затримки, що для персоналу здаються короткотривалими або «незначними», для клієнта можуть виглядати як втрата уваги або ознака неузгодженості між підрозділами. Це особливо помітно у періоди високого навантаження, коли збільшується час очікування, а проміжний зворотний зв'язок клієнту надається нерегулярно або відсутній.

Service Blueprinting дозволив детально окреслити критичні етапи сервісного процесу. Початковий контакт - привітання та посадка - виявився чутливим до навантаження: у періоди інтенсивного клієнтопотoku персонал не

завжди оперативно реєструє появу гостей. Це формує початковий сервісний розрив, який впливає на емоційну оцінку всієї подальшої взаємодії. На етапі прийняття замовлення виявлено неоднорідність способів фіксації: використання паралельно усних, письмових і цифрових каналів підвищує ймовірність втрати або спотворення інформації. У backstage простежується нерівномірність таймінгів приготування, спричинена відсутністю стандартизованих карт і перевантаженням кухні в пікові години. Як наслідок - порушується ритм сервісу, і подача страв може виявитися непередбачуваною.

Етап очікування є одним із найемоційно насиченіших у структурі сервісного процесу. Спостереження показали, що клієнти гостро реагують на відсутність проміжної інформації про статус замовлення, особливо коли час очікування страв збільшується. Брак регулярної комунікації формує відчуття невизначеності й знижує рівень довіри до персоналу. На етапі подачі виявлено коливання у дотриманні логіки черговості, коли окремі страви подаються із суттєвою різницею в часі. Це порушує цілісність клієнтського досвіду та впливає на емоційне сприйняття сервісу.

Фрагмент споживання страв позначений недостатністю контролю за станом залу: персонал не завжди встигає відслідковувати сигнали клієнтів або своєчасно реагувати на їхні запити. Така «тиха зона» процесу є проблемною, адже саме в цей момент клієнт формує загальне враження про увагу персоналу й рівень сервісної культури. Завершальний етап - розрахунок - виявився одним із найвразливіших: затримки з наданням рахунку, відсутність структурованого прощального контакту та непослідовність у фінальних діях персоналу справляють дисгармонійне завершення сервісної взаємодії, навіть якщо попередні етапи були виконані на високому рівні.

Узагальнений аналіз показує, що якість сервісу у досліджуваному закладі значною мірою залежить від міжфункціональної координації та здатності персоналу дотримуватися узгоджених алгоритмів дій у пікові періоди. Більшість сервісних розривів формується не у видимих фрагментах процесу, а у backstage - саме там виникають затримки, які пізніше матеріалізуються для клієнта у вигляді довгого очікування, неритмічної подачі чи браку зворотного зв'язку. Відсутність стандартизації ключових елементів процесу створює нерівномірність сервісної взаємодії, яка впливає на загальну оцінку сервісу незалежно від якості страв або атмосфери закладу.

Комплексний аналіз, отриманий поєднанням Service Blueprinting і WTA, сформував цілісне уявлення про сервіс як про багатошарову систему - від технічної логіки виконання операцій до суб'єктивних вражень клієнта. Цей підхід забезпечує міцну методологічну основу для подальшого вдосконалення

операційної діяльності, визначення пріоритетних напрямів стандартизації та оптимізації сервісних процесів у закладі ресторанного господарства.

Узагальнюючи результати WTA, можна стверджувати, що основними чинниками, які впливають на негативні аспекти клієнтського досвіду у досліджуваному закладі, є недостатня стандартизація ключових етапів процесу, нерівномірність поведінки персоналу та низька інтенсивність проміжної комунікації у пікові години. Метод WTA дозволив зафіксувати специфічні ситуації, які не були очевидними під час структурного аналізу сервісу, та виявити ті емоційно забарвлені моменти, які визначають загальне враження клієнта.

Таким чином, застосування WTA у поєднанні з Service Blueprinting забезпечило всебічну оцінку сервісного процесу, у межах якої структурна логіка сервісної діяльності співвідноситься із суб'єктивними враженнями клієнтів. Це створює аналітичну основу для подальшого аналізу сервісних розривів і формування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення операційної діяльності ресторанного підприємства.

Синтез результатів Service Blueprinting (проектування сервісної системи) і Walk Through Audit (аудит сервісного шляху) виявив, що ключові відхилення якості у досліджуваному закладі переважно виникають на межі між видимими для гостя діями та прихованими операціями. Цей висновок впливає з зіставлення послідовності кроків клієнта, поведінкових патернів персоналу фронт-офісу та логіки взаємодії бек-офісу, а також із фіксації емоційних реакцій гостя у критичних точках контакту. Для забезпечення прозорості подальшого викладу доцільно візуалізувати цю логіку у вигляді сервісної карти з чітким поділом на рівні процесу та окресленням ліній розмежування взаємодій (див. Рисунок 1).

У сервісній карті (див. Рисунок 1) верхній шар фіксує технічний аспект послуги - елементи середовища, що задають «рамку» очікувань клієнта ще до прямої взаємодії з персоналом: екстер'єр і вивіску, інтер'єр та атмосферу, структуру меню (паперове чи цифрове), логіку навігації приміщення, сервування та подачу, роботу платіжної інфраструктури.

Ці елементи не просто фонові; вони задають початковий когнітивний контекст і визначають чутливість клієнта до подальших відхилень процесу. Другий шар відображає послідовність дій гостя - від прибуття, вибору столика та аналізу асортименту до консультації й замовлення, очікування, споживання страв і напоїв, оплати й виходу. Саме на цьому рівні проявляються «моменти істини», що акумулюють попередні впливи середовища і конвертують їх у емоційно-поведінкову оцінку.

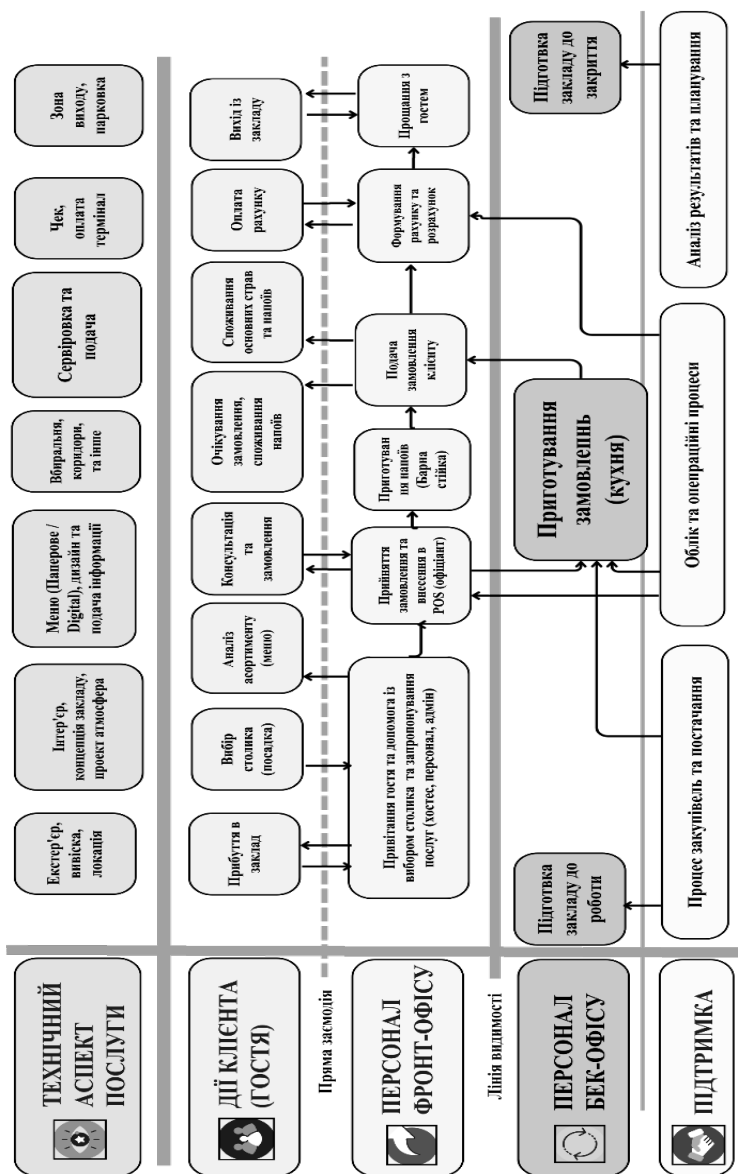


Рис.1. Схема сервісного процесу ресторанного підприємства (Service Blueprint)

Джерело: сформовано авторами

Третій шар фіксує роботу фронт-офісу: зустріч і посадку, консультацію й прийняття замовлення (через POS), подачу страв, формування рахунку та прощання. Послідовність і синхронізація дій на цьому рівні є критичними для сприйняття професійності сервісу. Четвертий шар описує бек-офіс: підготовку закладу до роботи, виробничий цикл кухні, барну станцію, а також завершальні операції перед закриттям - тобто ту частину процесу, де закладаються часові та якісні параметри, які гість відчує лише опосередковано. Нарешті, шар підтримки задає фонову операційну стабільність: закупівлі, облік і операційні процеси, аналітику та планування. Важливість цього шару у тому, що він впливає на предиктивність сервісу: без належної підтримки навіть ідеально налаштований фронт-офіс з часом демонструє збої. У сукупності карта дозволяє ідентифікувати «стики» між шарами як головні точки ризику: там, де інформація переходить від гостя до офіціанта, від офіціанта до кухні, від кухні назад у зал, і на фінальному переході до платіжного вузла. Щоб показати причинно-наслідкову структуру виявлених розривів, доцільно використати узагальнювальну діаграму факторів (див. Рисунок 2).

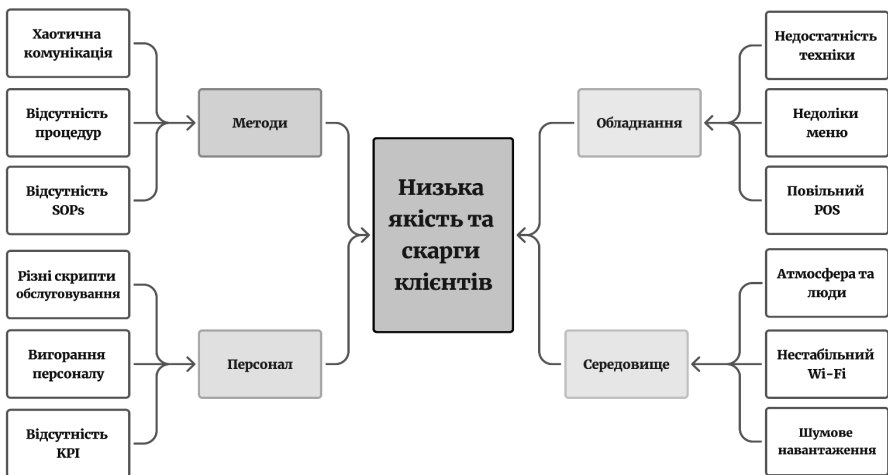


Рис. 2. Причинно-наслідкова діаграма (Діаграма Ісікави) для ідентифікації факторів формування сервісних відхилень у ресторанному підприємстві.

Джерело: сформовано авторами

Логіко-семантична організація цієї схеми передбачає центральний наслідок («низька якість та скарги клієнтів») і чотири блоки причин, які конвергують до цього наслідку. Блок «Методи» репрезентує управлінсько-

процедурний вимір: хаотична комунікація, відсутність процедур і стандартів (SOPs), різні скрипти обслуговування; усі ці елементи прямо пов'язані з непослідовністю сервісних дій і, як наслідок, з втратою передбачуваності процесу. Блок «Персонал» фіксує людський вимір: вигорання, нерівномірний розподіл ролей, відсутність KPI та зворотного зв'язку; ці чинники зумовлюють коливання в якості поведінки навіть при наявних процедурах. Блок «Обладнання» охоплює технологічні детермінанти - від повільної або нестабільної POS до недоліків меню як інформаційного інструмента; технологічні затримки тут транслюються у відчутні паузи для гостя. Блок «Середовище» відображає контекстні обмеження: шумове навантаження, нестабільний Wi-Fi, щільність залу; ці фактори коригують сприйняття сервісу навіть тоді, коли послідовність операцій формально витримана. Пропоноване місце розміщення рисунка - відразу після завершення викладу за результатами WTA (після Фрагмента 5) або на початку підсумкового блоку, де ми узагальнюємо причини й наслідки; у такому положенні схема відіграє роль «містка» від емпіричних спостережень до управлінських інтервенцій.

Комплексне дослідження сервісного процесу, виконане на основі поєднання методів Service Blueprinting і Walk Through Audit, показало, що якість взаємодії у досліджуваному ресторанному закладі визначається не стільки окремими етапами обслуговування, скільки структурною узгодженістю всієї сервісної системи. У ході аналізу стало очевидним, що більшість проблем виникає на межі між рівнями сервісу - у тих точках, де інформація переходить від клієнта до персоналу, від персоналу до кухні та назад у зал. Саме в цих зонах зафіксовано найбільшу концентрацію розривів, що поєднують елементи поведінкової нестабільності персоналу, недостатню стандартизацію процесів і технічні обмеження. Результати дослідження переконливо свідчать, що навіть незначні відхилення або помилки на ранніх етапах взаємодії можуть набувати кумулятивного ефекту й посилювати негативне сприйняття сервісу на фінальних етапах.

Аналіз сервісної карти (див. Рисунок 1) дав змогу визначити логіку руху клієнта ресторанним простором і виявити, що критичні точки формуються не лише на рівні людських взаємодій, але й на рівні технічних та організаційних рішень. Наприклад, питання розміщення столів, навігації, відстані між зонами та видимості персоналу прямо впливають на швидкість реагування та рівень уваги до гостя. Водночас ефективність кухні та бару визначається не лише професійними компетенціями працівників, а й наявністю чітких алгоритмів, технологічних карт і системи пріоритизації замовлень. Недостатня інтегрованість цих елементів формує латентні організаційні вузли, які не

завжди помітні у повсякденній роботі, але стають очевидними під час емпіричного дослідження.

Порівняння аналітичної моделі причинно-наслідкових факторів (див. рис. 2) із даними польових спостережень дає підстави стверджувати, що проблеми сервісу в досліджуваному закладі мають комплексний характер. Жоден із розривів не виникає ізольовано; навпаки, спостерігається ефект взаємопосилення кількох чинників одразу: відсутність процедур поєднується з непослідовністю комунікації, технологічні обмеження підкріплюють збої у роботі персоналу, а особливості середовища посилюють емоційну реакцію клієнта. Така багатofакторність вимагає комплексного управлінського втручання, оскільки усунення окремого розриву без перегляду суміжних елементів не забезпечить стійкого ефекту. Зокрема, упорядкування лише POS-процесів не вирішить проблеми слабкої фронт-бек комунікації, а стандартизація скриптів не буде ефективною без контролю їхнього застосування.

Особливо виразно ця взаємозалежність проявляється у часових параметрах сервісу. Дані аудиту засвідчили, що тривалість очікування сама по собі не є критичною для клієнтів - визначальним є спосіб комунікації під час очікування. За відсутності проміжних повідомлень клієнт починає сумніватися в організованості процесу, навіть якщо реальний час очікування не перевищує нормативу. Натомість невелике пояснення чи попередження з боку персоналу здатне компенсувати навіть більшу затримку. Це підтверджує тезу про те, що сервісна якість значною мірою формується саме на рівні комунікаційних рішень і емоційних тригерів, а не лише на рівні швидкості операцій.

Аналіз завершального етапу взаємодії - формування рахунку та прощання - показав, що саме цей момент часто визначає підсумкове враження клієнта. Проблеми на цьому етапі тісно пов'язані з уявленнями клієнтів про «завершеність» сервісу й очікуванням певного вербального та поведінкового стандарту. Дані WTA підтвердили, що емоційний тон фінальної взаємодії здатний переважити якість усіх попередніх етапів: навіть добре приготовані страви та швидке обслуговування не компенсують фінальної затримки або відсутності прощального звернення. Таким чином, сервісна якість визначається не лише сукупністю операцій, а й здатністю персоналу завершити взаємодію у спосіб, який відповідає когнітивним очікуванням відвідувачів.

Таким чином, аналітичні висновки дослідження свідчать про необхідність переходу закладу до системно-процесного підходу в управлінні сервісною діяльністю. Вирішення проблем не може обмежуватися локальними корективами; потрібне комплексне упорядкування процедур, розподілу ролей, каналів комунікації, технічної інфраструктури та поведінкових стандартів

персоналу. Отримані результати формують методологічну основу для розроблення практичних рекомендацій, які будуть спрямовані на стандартизацію сервісних дій, підвищення передбачуваності процесів, зменшення ризику сервісних розривів та забезпечення стабільного клієнтського досвіду.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, практичні рекомендації щодо вдосконалення сервісної системи ресторанного підприємства мають ґрунтуватися на комплексному поєднанні процедурних, організаційних, технічних та поведінкових рішень. Аналіз сервісних розривів, викладений у попередніх фрагментах, засвідчує, що будь-які зміни повинні впроваджуватися не точково, а у форматі системної трансформації, яка охоплює всі рівні сервісної моделі: від технічної інфраструктури та внутрішніх регламентів до комунікаційної поведінки персоналу. Оптимальним є підхід, що поєднує стандартизацію ключових процедур, підвищення операційної передбачуваності, розвиток сервісних компетенцій працівників та вдосконалення просторово-технологічної організації ресторану.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є впровадження чіткої системи внутрішніх стандартів обслуговування, які регламентують усі базові етапи сервісної взаємодії. Відповідно до отриманих результатів, найбільший ефект матимуть стандарти, що регулюють зустріч гостя, процедури прийняття замовлення, проміжну комунікацію під час очікування та завершальний етап обслуговування. Стандарти мають містити чіткі алгоритми дій, часові нормативи та рекомендовані вербальні формули, що дозволяють мінімізувати варіабельність поведінки персоналу та зменшити ризик інтерпретаційних помилок. Важливо також створити механізм контролю за їх виконанням, зокрема через короткі щоденні брифінги або внутрішні перевірки за системою «таємний гість». Стандартизація не повинна бути сприйнята як «вимога до робіт», а як інструмент підтримання стабільності сервісного процесу та зниження когнітивного навантаження на персонал у періоди інтенсивної роботи.

Другим ключовим напрямом удосконалення є організація ефективної комунікації між підрозділами, що забезпечує узгодженість дій фронт-офісу та бек-офісу. Дослідження показало, що значна частина сервісних розривів спричинена саме відсутністю структурованого інформаційного обміну, що призводить до помилок у передаванні замовлень, затримки подачі та збоїв у координації між кухнею та залом. Рекомендовано впровадити чітку систему сигналізації статусів замовлень через POS або окремі інформаційні панелі, що дозволить персоналу оперативно відстежувати прогрес виконання. Додатковим інструментом може бути запровадження коротких змінних нарад між кухонним

та офіціантським персоналом, де обговорюються потенційні затримки, зміни у меню або технологічні обмеження на конкретний день. Такий формат сприяє створенню спільного операційного поля, у якому всі учасники процесу діють у логічно узгодженому напрямі.

Важливим компонентом системної модернізації є підвищення сервісних компетенцій персоналу. Як показало дослідження, якість обслуговування залежить не лише від процедур, а й від здатності працівників підтримувати стабільний рівень емоційної взаємодії з клієнтом. Саме тому варто розробити програму навчання, що охоплює елементи сервісного етикету, техніки активної комунікації, методи роботи з гостем у ситуаціях затримок, а також елементи асертивної поведінки. Особливу увагу слід приділити навчанню персоналу навичкам проміжної комунікації у період очікування та методам створення емоційної підтримки клієнта у складних ситуаціях. Створення атмосфери професійності та впевненості, яка передається через поведінку персоналу, є одним із найдієвіших інструментів покращення клієнтського досвіду.

Окрему роль у формуванні стабільності сервісу відіграють технічні та просторові рішення. Встановлено, що низка розривів виникає через технічні фактори, такі як повільна робота POS-системи, нестабільний Wi-Fi або недосконалий інформаційний дизайн меню. Відповідно рекомендується оновити або оптимізувати технічне обладнання, стандартизувати POS-процеси та забезпечити регулярні перевірки працездатності техніки. Аналогічно, просторові корективи - зміна структури розсадки, додавання акустичних бар'єрів або перерозподіл робочих зон - можуть значно покращити комфорт клієнтів та зменшити загальний рівень шумового навантаження. Такі рішення не лише підвищують ефективність роботи персоналу, а й формують сприятливий сенсорний контекст, що є важливою складовою клієнтського досвіду.

З метою формування довгострокової моделі розвитку сервісної системи закладу доцільно запровадити механізми регулярного аналізу результатів і планування. Йдеться не лише про аналіз фінансових показників, а передусім про моніторинг ключових індикаторів сервісної діяльності. Регулярний збір даних про тривалість обслуговування, частоту проміжної комунікації, кількість скарг, точність виконання замовлень чи стабільність технічної інфраструктури дозволяє визначати тенденції, прогнозувати можливі ризики та своєчасно коригувати процеси. У межах такої системи також можна впровадити щомісячні аналітичні зустрічі, де управлінська команда переглядає результати та ухвалює рішення щодо подальших кроків.

Отже, практичні рекомендації, сформовані на основі проведеного дослідження, пропонують системну модель удосконалення сервісної діяльності

ресторанного підприємства. Вона передбачає впорядкування процедур, розвиток сервісних компетенцій персоналу, оптимізацію технічних і просторових елементів, посилення комунікації між підрозділами та створення механізмів регулярного аналітичного контролю. Такий підхід забезпечує можливість не лише усунути окремі сервісні розриви, а й сформувати стійку сервісну систему, здатну адаптуватися до змін, забезпечувати стабільну якість та формувати позитивний клієнтський досвід у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що якість сервісної діяльності ресторанного підприємства формується у тісній взаємодії операційних, поведінкових і технічних чинників, що визначають цілісність клієнтського досвіду на всіх етапах перебування гостя у закладі. Аналіз, здійснений на основі поєднання методологій Service Blueprinting та Walk Through Audit, продемонстрував, що сервіс є складною багатокомпонентною системою, у якій відхилення на одному рівні здатні швидко транслюватися в інші елементи процесу, створюючи кумулятивний ефект і посилюючи ризики формування негативних вражень. Таке розуміння підкреслює важливість системного підходу до управління сервісом, у якому конкретні процедури, стандарти та технологічні рішення мають бути інтегрованими у єдину операційну модель.

Дослідження виявило, що сервісні розриви найчастіше виникають у «стикових» зонах між фронт-офісом і бек-офісом, де відсутність чіткої координації, недостатня стандартизація процедур та інтерпретаційна варіабельність персоналу створюють ситуації оперативної нестабільності. Це свідчить про те, що якість сервісу не можна розглядати лише як функцію професійних навичок окремих працівників; натомість вона постає як результат колективної узгодженості, у якій технологічні інструменти, рольова структура, комунікаційні протоколи та правила взаємодії набувають ключового значення. Отже, для підвищення якості сервісу потрібне не стільки індивідуальне вдосконалення працівників, скільки формування цілісної операційної системи, здатної забезпечувати стабільні стандарти незалежно від ситуаційного навантаження.

Результати, отримані у процесі дослідження, засвідчили, що клієнтський досвід є чутливим до навіть незначних порушень передбачуваності сервісу. Емоційні реакції гостей часто зумовлені не тривалістю обслуговування як такою, а відсутністю проміжної інформації, нечіткістю комунікації або втратою уваги з боку персоналу. Це підтверджує, що в сучасній сервісній економіці ключовим елементом якості є комунікаційна поведінка працівників, яка формує когнітивні рамки сприйняття сервісу та значною мірою визначає обсяг позитивних або негативних емоцій, які «закріплюються» у досвіді клієнта.

Отже, якість сервісу не можна зводити до фізичної швидкості виконання операцій; вона формується у взаємодії матеріальних, поведінкових та емоційних аспектів сервісної діяльності.

Отримані результати мають теоретичне і практичне значення для управління ресторанним бізнесом. З теоретичного погляду дослідження демонструє можливість інтеграції процесного підходу та методів емпіричного оцінювання клієнтського досвіду, що дає змогу розглядати сервіс як цілісну систему, у якій організаційні й поведінкові чинники формують єдиний операційний контур. Практична значущість полягає у тому, що запропонована система рекомендацій може бути застосована для побудови стандартів обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів, створення ритмічної комунікації між підрозділами та формування сталії сервісної культури закладу. Крім того, розроблені інструменти - сервісна карта, причинно-наслідкова модель та матриця сервісних розривів - можуть бути використані як практичні аналітичні засоби для подальшого моніторингу сервісної діяльності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективне управління сервісною системою можливе лише за умови процесно-орієнтованого підходу, у якому послідовність дій, чіткість комунікації, стандарти поведінки та технологічна підтримка утворюють єдину логічну конструкцію. Таке управління передбачає не просто розв'язання поточних проблем, а формування стійких механізмів контролю, навчання та розвитку, які забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін і підтримувати стабільний рівень якості сервісу. Важливо, що запропонована модель удосконалення сервісу може бути масштабована й застосована у різних форматах ресторанного бізнесу, що підкреслює її універсальність та методологічну цінність.

Завершуючи виклад, слід наголосити, що отримані в ході дослідження результати створюють цілісну основу для подальших досліджень у сфері управління сервісною діяльністю. Вони відкривають можливість розширення аналізу у напрямках цифровізації сервісних процесів, розвитку систем внутрішньої аналітики, адаптації елементів сервісного дизайну та побудови нових моделей взаємодії з клієнтами. Сформовані висновки не лише підсилюють теоретичний дискурс з теми, а й пропонують практичні рішення, здатні забезпечити сталий розвиток ресторанного підприємства у динамічному ринковому середовищі.

3.4. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах сучасних концепцій менеджменту

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з новими викликами, які вимагають від них швидкої адаптації та інноваційних підходів до управління. В умовах жорсткої конкуренції та мінливості вимог споживачів формування конкурентних переваг стає критичним завданням для забезпечення стійкості та успіху бізнесу.

Варто зазначити, що досліджуючи сутність поняття «конкурентна перевага», можна виділити кілька точок зору, щодо його сутності. Одним з напрямків визначення конкурентної стратегії є розгляд терміну з точки зору різних підходів[1, с.393]:

- ресурсного – ресурси підприємства і є його конкурентною перевагою;
- ціннісно-орієнтованого – конкурентними перевагами підприємства є ціннісні властивості підприємства;
- факторно-результативного – конкурентна перевага забезпечується результативністю діяльності підприємства, що зумовлена сукупністю внутрішніх характеристик;
- маркетингового – ототожнення конкурентної переваги підприємства з конкурентоспроможністю продукції;
- процесного – конкурентні переваги є деяким процесом, що підприємство реалізує у процесі діяльності.

В той же час, досліджуючи сутнісні характеристики конкурентних переваг та детально проаналізувавши визначення дослідників, ми виділили підходи до його трактування (табл.1).

Таблиця 1

Трактування авторами поняття «конкурентна перевага»

Автор	Трактування
<i>Конкурентна перевага як здатність утримання конкурентних позицій</i>	
Бондаренко, С.М., Лісовський М.Ю. [2, с.44]	як наявність ціннісних властивостей чи сукупності факторів, що дають змогу підприємству посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими, конкурентні позиції на ринку

Смоленюк П.С. [3 ,с.95]	здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності
Гаврилюк С.П. [4 ,с.77]	активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі
<i>Конкурентна перевага як сукупність властивостей підприємства, що надають йому перевагу</i>	
Войчак А.В., Камишніков Р.В [4 ,с.52]	характеристики чи властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами
Янковий О.Г [5,с.42]	перевищення або низьке значення властивостей підприємства порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів
Левицька А.О. [6 ,с.52]	сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами
Теслюк Н.П. [7,с.20]	характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів
<i>Конкурентна перевага як тривала вигода від застосування унікальної комбінації ресурсів</i>	
Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. [1,с.394]	систематичне здобуття підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), вищих обсягів виробництва (реалізації) та частки на ринку порівняно з його конкурентами за рахунок розвитку якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту шляхом налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів
Труніна І.М. [8,с.394]	тривала вигода від застосування деякої унікальної, заснованої на унікальній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, її завдяки унікальності не можна скопіювати.

Джерело: складено автором

Автори першого підходу розглядають сутність поняття "конкурентна перевага" з точки зору мети її формування, тобто для досягнення конкурентної позиції за рахунок певних властивостей. Автори другого підходу зазначають, що конкурентна перевага є властивістю або сукупністю властивостей, що дають підприємству можливість домінувати на ринку. Автори третього підходу розглядають конкурентну перевагу як процес, що на нашу думку є зовсім коректно, однак в той же час наголошують на унікальності конкурентної переваги.

Враховуючі сучасні реалії, коли домінування на ринку в конкурентному середовищі можливе за рахунок створення такої споживчої цінності, що змусить покупців надавати перевагу продукту підприємства, ми вважаємо найбільш вичерпним та доцільним визначення М.Портера, який зазначає, що конкурентна перевага є унікальною якістю, яка створює цінність для споживачів[9, с.24].

Враховуючи вищевикладене, ми виділили найсуттєвіші характеристики конкурентної переваги (рис.1).

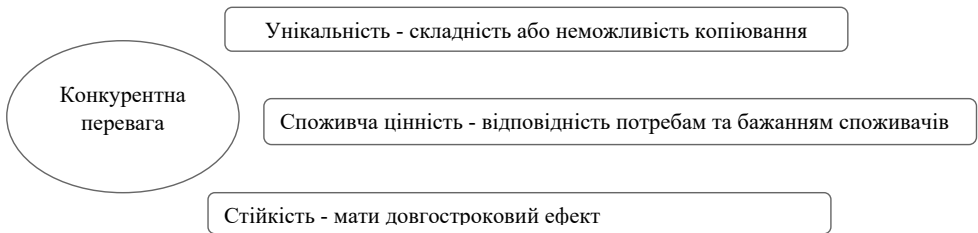


Рис.1 Суттєві характеристики конкурентної переваги

Джерело: складено автором

Унікальність конкурентної переваги дозволяє компанії виділитися на фоні інших гравців ринку. Це може бути досягнуто через інноваційні продукти, унікальні послуги, якісний сервіс або брендову ідентичність. Унікальні характеристики формують споживчу лояльність, дають можливість вливати на ціноутворення, та інвестуючи в розвиток, підтримувати унікальність і зберігати домінуючі позиції на ринку.

Споживча цінність є ключовою характеристикою конкурентної переваги, оскільки вона визначає, як продукт або послуга відповідає потребам і очікуванням споживачів. Це може включати якість, функціональність, дизайн, ціну та інші фактори, які споживачі вважають важливими.

Стійкість конкурентної переваги необхідна для підтримання переваги протягом тривалого часу, незважаючи на зміни в ринковому середовищі та дії

конкурентів. Це може включати захист інтелектуальної власності, розвиток бренду, побудову лояльності клієнтів та адаптацію до змін у попиті. Стійка конкурентна перевага забезпечує компанії стабільний прибуток і можливість для подальшого розвитку.

Аналізуючи види конкурентних переваг, ми виявили широку розбіжність авторів у виділенні класифікаційних ознак конкурентних переваг. Враховуючи те, що конкурентною перевагою може виступати будь-яка складова діяльності підприємства, а також відмінність підприємств за специфікою та видами діяльності кількість класифікаційних ознак конкурентних переваг у деяких авторів може досягати більше двадцяти. Однак, якщо досліджувати сутність конкурентної переваги, то основою будь-якої конкурентної переваги є одна з характеристик[10]:

- рівень витрат;
- диференціація;

Конкурентна перевага за рівнем витрат компанії знижувати ціни на свою продукцію або послуги, пропонуючи їх споживачам нижче, ніж конкуренти. Це може бути досягнуто через ефективне управління витратами, оптимізацію виробничих процесів або інноваційні технології, що призводить до збільшення прибутку та зміцнення позицій на ринку.

Диференціація як конкурентна перевага — це стратегія, яка передбачає створення унікального продукту чи послуги, щоб виділитися на ринку та отримати перевагу над конкурентами. Унікальність може ґрунтуватися на дизайні, якості, сервісі, технологіях або інших аспектах, важливих для споживачів.

При цьому формування конкурентних переваг та забезпечення їх стійкості можливо за рахунок формування ефективної концепції управління. Концепція управління визначає основні принципи, підходи та методи, які використовуються для організації, планування, контролю та мотивації в рамках компанії. Від її вибору залежить не лише внутрішня ефективність бізнесу, але й здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, реагувати на виклики та реалізовувати нові можливості.

В сучасних умовах функціонування бізнесу в Україні, а саме значного зростання цін, при зменшенні купівельної спроможності населення, перед підприємствами постає завдання максимального стримання зростання цін, для збереження зайнятої частки ринку.

Одним з можливих шляхів вирішення поставленої проблеми є закупівля дешевшої сировини, що в свою чергу впливає на якість виробленої продукції. Як результат знижується споживча цінність продукції, та зменшується стійкість конкурентних переваг підприємств.

Наступним можливим шляхом вирішення проблеми є технологічний прорив у технологіях виробництва, що забезпечить зниження витрат за збереження якості продукції. Однак, варто враховувати, що розробка та впровадження НТП у виробничих процес потребує значних капітальних інвестицій.

На нашу думку, найбільш доцільним напрямком розвитку українських підприємств є удосконалення виробничого процесу на основі впровадження концепцій управління витратами.

Аналізуючи сучасні концепції управління, ми визначили, що основними концепціями управління витратами на підприємстві є: стратегічне управління витратами, контролінг, концепція BSC та ощадливе виробництво.

Першою досліджуваною концепцією є концепція «Стратегічного управління витратами» розроблена розроблена Дж. Шанком та В. Говіндараджаном[11]. Концепція є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти конкурентних переваг через ефективне управління витратами. Ця концепція акцентує увагу на стратегічному підході до контролю витрат, що дозволяє компаніям не лише знижувати витрати, але й підвищувати цінність для споживачів.

Автори концепції підкреслює важливість зв'язку між витратами і стратегією компанії. Витрати повинні бути управлінські не просто для зниження, а для підтримки стратегічних цілей підприємства. Це означає, що управління витратами повинно бути інтегровано в загальну стратегію бізнесу. Окрім цього за досліджуваних підходом управління витратами є результатом поєднання трьох напрямів стратегічного аналізу - цілі, дії та інформації[12].

Окрім цього, управління витратами на підприємстві має відбуватися на основі процесного підходу, тобто необхідний детальний аналіз всіх бізнес-процесів на підприємстві, для виявлення неефективності та пошуку можливостей їх оптимізації.

Аналізуючи наробки дослідників, ми визначили особливості процесу управління витратами підприємств на засадах концепції «Стратегічного управління витратами»(рис.2)

Автори також зазначають необхідність врахування етапу життєвого циклу підприємства й необхідність детального аналізу витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту — від розробки до виробництва, збуту та обслуговування. Це дозволяє ідентифікувати ключові області для зниження витрат і підвищення ефективності.



Рис.2 Особливості процесу управління витратами на основі концепції «Стратегічне управління витратами» Дж. Шанка та В. Говіндараджана
Джерело: складено автором за [11],[12]

Обмеженнями концепції є зосередження переважно на управлінні витратами як ключовому елементі стратегії, що може недооцінювати інші важливі аспекти конкурентоспроможності, такі як інновації, якість продукції або обслуговування клієнтів, які не завжди прямо виражаються у витратах. Окрім цього, стратегічне управління за своєю суттю орієнтоване на довгострокову перспективу. Швидкі та непередбачувані зміни на ринку, в технологіях або економіці можуть ускладнити довгострокове планування та зробити початкові стратегічні припущення неактуальними.

Наступною досліджуваною концепцією є концепція *контролінгу*, що передбачає створення інформаційної підтримки прийняття управління рішень на основі інтеграції фінансового та оперативного обліку, що дозволяє досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси та підвищувати загальну ефективність діяльності компанії.

Впровадження концепції контролінгу передбачає розробку та ведення системи управлінського обліку, а також збір, структурування та обробку інформації, тобто *реалізацію функції інформаційного забезпечення*. Вона забезпечує менеджмент підприємства своєчасною та об'єктивною інформацією про його стан для прийняття ефективних управлінських рішень[13].

Функція аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на основі отриманої інформації; він

охоплює аналіз результатів діяльності підприємства в цілому та окремих його підрозділів.

Функція планування та прогнозування передбачає розробку планів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, складання прогнозів і створення проектів управлінських рішень, а також перевірку запропонованих планів на їхню повноту та реалістичність.

Консультативна функція полягає в наданні рекомендацій керівництву підприємства та його структурним підрозділам щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, а також інших питань, що входять до компетенції служби контролінгу.

Функція моніторингу і контролю передбачає постійний нагляд за всіма сферами діяльності підприємства, контроль за виконанням стратегічних та оперативних цілей і виявлення відхилень від запланованих показників.

Координаційна функція полягає в узгодженні дій усіх підрозділів підприємства під час реалізації стратегічних та оперативних завдань[14].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що впровадження контролінгу дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності. Окрім цього, як зазначають дослідники контролінг забезпечує зворотний зв'язок між різними рівнями управління, що сприяє кращій координації дій та розумінню цілей компанії.

При цьому варто зазначити, що безпосередньою функцією контролінгу не є управління, головним завданням контролінгу є формування інформаційної основи прийняття управлінських рішень, обліку й контролю наявних ресурсів та витрат підприємства.

Окрім цього, впровадження системи контролінгу базується на безперервній реалізації досліджених функцій. Будь-які зміни в показниках діяльності підприємства мають враховуватись та відображатись у змінах тактичних та стратегічних планів.

Дослідивши функціональну направленість концепції контролінгу, ми сформулювали концептуальну модель управління підприємств на засадах контролінгу(рис.3)

Складнощами при впровадженні ситеми контролінгу на підприємствах є високі витрати на впровадження та підтримку системи, адже передбачається формування окремого органу контролінгу й впровадження найсучасніших інформаційних систем. Окрім цього, контролінг може створювати додаткове бюрократичне навантаження та сповільнювати прийняття рішень через надмірну звітність. Обмеженням концепції є значна залежність її ефективності

від якості інформації та здатності керівництва реагувати на нестандартні ситуації.



Рис.3 Концептуальна модель управління підприємством на засадах контролінгу

Джерело: складено автором

Наступною досліджуваною концепцією є концепція управління підприємством на основі впровадження Збалансованої системи показників, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності організації за межами традиційних фінансових критеріїв. Вона акцентує увагу на результатах і забезпечує комплексний погляд на підприємство шляхом реалізації стратегічного плану як динамічної системи цілей і показників ефективності.

Основою цієї системи є розуміння, вимірювання та оптимізація чинників, які створюють цінність, з метою підтримання стабільної роботи. Система складається з чотирьох основних вимірів[16]:

навчання та зростання;

- бізнес-процеси;
- клієнт;
- фінанси.

Збалансована система включає реальні цілі, конкретні дії та заплановані результати, що витікають із бачення та стратегії організації. Такі системи

можуть бути впроваджені на різних рівнях — від загального рівня підприємства до окремих відділів чи проектів.

Вимір "Навчання та зростання" охоплює показники, пов'язані з підготовкою працівників, інноваціями в продуктах і послугах, а також корпоративною культурою. Ці показники визначають витрати на навчання, наставництво, обмін знаннями та вдосконалення технологій.

Вимір «Бізнес-процеси» містить показники, які відображають ефективність роботи підприємства та відповідність продукції потребам клієнтів.

Вимір «Клієнти» включає показники, що характеризують клієнтоорієнтованість, задоволеність та створення цінності. Ці показники демонструють, наскільки добре задовольняються потреби клієнтів, їхнє задоволення продуктами та послугами, а також загальний досвід взаємодії з підприємством.

У вимірі «Фінанси» автори виділяють два основні типи фінансових показників: відстаючі індикатори, які демонструють результати вже виконаних дій, і випереджаючі індикатори, що надають інформацію про майбутні результати. Цілі зазвичай мають відстаючі індикатори, але використання відповідних випереджаючих може забезпечити більш оперативну інформацію про виконання завдань у реальному часі[16].

При цьому аналізуючи особливості управління за основи Збалансованої системи показників важливим є формування її ключових складових(рис.4)

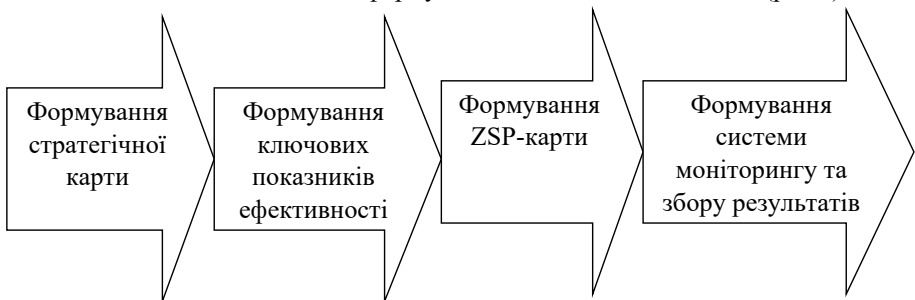


Рис.4 Ключові складові процесу управління на засадах впровадження Збалансованої системи показників

Джерело: складено автором

Першочерговою складовою є виділення стратегічних цілей, завдань та заходів щодо їх досягнення, тобто формування стратегічної карти.

Для кожної визначеної стратегічної цілі визначаються відповідні ключові показники ефективності, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні цілей, тобто формуються ключові показники ефективності за чотирма вимірами:

фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і зростання. Для відображення обраних ключових показників у стратегічному вимірі формується ZSP карта(карта збалансованих показників), яка зазвичай складається з чотирьох основних перспектив:

- фінансова перспектива: оцінка фінансових результатів;
- перспектива клієнтів: задоволеність клієнтів і ринкова позиція;
- перспектива внутрішніх процесів: ефективність та якість бізнес-процесів;
- перспектива навчання і зростання: розвиток персоналу та організаційної культури.

Останньою ключовою складовою є формування системи моніторингу та збору результатів на основі автоматизованих звітів, інформаційних панелей та регулярних оглядів результатів[17].

Тобто, при застосуванні збалансованої системи показників стратегічні плани підприємства займають центральне місце в бюджетному процесі. Витрати ресурсів на реалізацію кожної ініціативи оцінюються залежно від її потенційного впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства, а не лише на основі фінансового аналізу.

Останньою з досліджуваних концепцій є концепція «ощадливе виробництво» - концепція, що базується на прагненні підприємства усунути всі види втрат, залучаючи до управлінського процесу кожного працівника та максимально орієнтуючись на потреби споживача, тобто виробництво лише тієї кількості продукції, яку вимагає ринок. Впровадження концепції ощадливого виробництва дозволяє підприємствам удосконалити всі аспекти діяльності за рахунок зосередження зусиль на ліквідації певних або всіх надмірних витрат.

Одним із ключових аспектів впровадження концепції є зміна мислення та культури організації. Реалізація концепції відбувається на основі низки важливих принципів: стандартизація, безперервність, гнучкість, ритмічність, прямо точність[17]. Ощадливе виробництво вимагає від усіх працівників, починаючи з керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками, усвідомлення важливості усунення втрат. Це означає, що кожен має бути залучений у процес постійного вдосконалення та готовий до змін. Культура відкритості, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції, є критично важливою для успішного впровадження цієї концепції.

Основою концепції є видалення втрат виробництва, тобто всіх аспектів діяльності, що не створюють цінність для споживача, а в деяких випадках і зменшують її. Т.Оно виділив 8 видів втрат, пізніше запропонований список був доповнений дослідниками й на сьогодні у в теорії ощадливого виробництва

виділяють 9 видів втрат (рис.5). Кожен з цих видів втрат потребує ретельного аналізу та моніторингу.

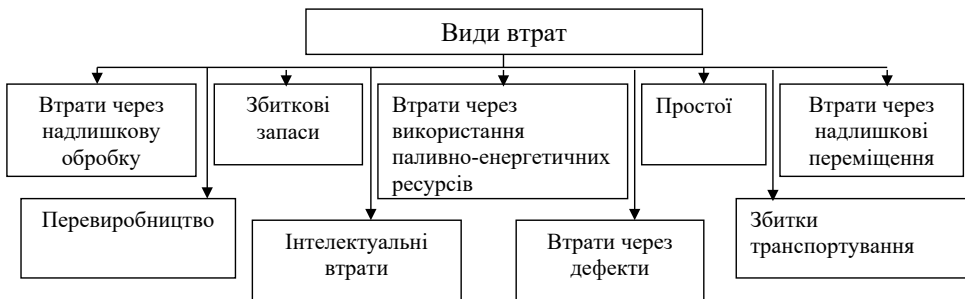


Рис.5 Види втрат виробничого процесу за концепцією «ощадливе виробництво»

Джерело: складено автором за [17]

Окрім цього, ошадливе виробництво акцентує увагу на потребах клієнтів і намагається задовольнити їх максимально ефективно. Найголовнішою характеристикою будь-якої операції є створення споживчої вартості.

Реалізація концепції супроводжується використанням методів та інструментів ошадливого виробництва. У табл.2 систематизовано особливості кожного з інструментів та переваги від їх використання.

Таблиця 2

Характеристика основних інструментів ошадливого виробництва

Інструмент	Характеристика	Аспект вдосконалення
Кайдзен	Філософія безпервного вдосконалення, що полягає в формуванні у кожного співробітника направленості на реалізацію загальних цілей підприємства	Корпоративна культура
Just-in-time	Концепція, що передбачає постачання матеріалів на лише в момент, коли вони потрібні	Процес виробництва Швидкість реагування на попит
Карта потоку створення цінності	Візуальний інструмент, що відображає етапи, матеріальні та інформаційні потоки, необхідні для створення продукту або послуги від сировини до кінцевого клієнта	Процеси планування та контролю Процес виробництва
Канбан	Метод управління виробничим потоком на основі візуалізації задач за допомогою карток (фізичних або електронних)	Логістика на підприємстві Виробничий процес

Продовження табл.2

Інструмент	Характеристика	Аспект вдосконалення
Система 5S	методика організації робочого простору, спрямована на підвищення ефективності, безпеки та якості за рахунок п'яти кроків: сортування, дотримання порядку, дотримання чистоти, стандартизація та удосконалення	Робоче місце працівника
Система TPM	Підтримання обладнання в ідеальному робочому стані для досягнення «завершеного виробництва» без поломок, браку, низької швидкості та нечастих випадків, за рахунок залучення всіх співробітників, а не тільки ремонтного персоналу, в процес обслуговування та вдосконалення обладнання.	Процес виробництва Процес ремонтного обслуговування

Джерело: складено автором за [16-19]

Також, важливо зазначити, що впровадження ощадливого виробництва є безперервним процесом. Це не одноразова акція, а стратегічний підхід, що вимагає постійного вдосконалення і адаптації до нових умов ринку. Компанії повинні бути готові до змін і гнучко реагувати на виклики, що постають перед ними.

У підсумку, впровадження концепції ощадливого виробництва є складним, але надзвичайно корисним процесом для будь-якого підприємства. Зміна культури організації, усунення втрат, орієнтація на споживача, використання сучасних технологій і безперервне вдосконалення – це ключові елементи успішної реалізації цієї концепції. Тільки завдяки системному підходу можна досягти значних результатів і стати конкурентоспроможним на ринку.

На основі вище викладеного, ми провели порівняльний аналіз досліджуваних концепцій за цілями, засадами реалізації та роллю витрат (табл.3).

Кожна з цих досліджених концепцій має свої унікальні особливості та підходи до управління. Стратегічне управління витратами та ощадливе виробництво зосереджені на зниженні витрат і підвищенні ефективності, тоді як контролінг і BSC більше орієнтовані на моніторинг і оцінку результатів діяльності організації.

Успішна інтеграція цих концепцій може забезпечити комплексний підхід до управління підприємством, що сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз концепцій управління

Концепція	Цілі	Засади реалізації	Роль витрат
Стратегічне управління витратами	-підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації витрат; - досягнення ефективності через управління ресурсами.	- сфокусоване на зниженні витрат без шкоди для якості; - включає аналіз витрат на всіх етапах виробничого процесу; -визначає ключові фактори, які впливають на витрати	стратегічна змінна, якою управляють відповідно до позиціонування
Контролінг	- забезпечення досягнення стратегічних цілей організації; -підтримка керівництва в процесі планування та контролю.	- система управлінської інформації, що забезпечує моніторинг і аналіз фінансових та нефінансових показників; -використання звітності для прийняття управлінських рішень	об'єкт планування, обліку та контролю
Збалансована система показників	- створення збалансованої системи управління для досягнення стратегічних цілей; -підвищення прозорості та комунікації в організації	- інтеграція фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності; -включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання	показник у фінансовій перспективі та результат ефективності внутрішніх процесів
Ощадливе виробництво	- збільшення продуктивності та якості при зменшенні витрат; - створення цінності для споживача через оптимізацію виробничих процесів	- орієнтація на усунення втрат; - фокус на безперервному вдосконаленні процесів	результат втрат, який потрібно мінімізувати

Джерело: складено автором

Вибір концепції управління повинен бути усвідомленим і базуватися на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів. Підприємства можуть також комбінувати елементи різних концепцій для створення унікального підходу, який найкраще відповідатиме їхнім потребам. Крім того, важливо враховувати, що бізнес-середовище постійно змінюється, тому підприємства повинні бути готові адаптувати свої управлінські концепції в залежності від нових викликів і можливостей. Гнучкість у виборі та впровадженні управлінських стратегій стане ключовим фактором успіху в умовах сучасної економіки.

Таким чином, правильний вибір концепції управління не лише сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, але й забезпечить його стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

3.5. Управління лояльністю клієнтів до бренду у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Постійне зростання конкуренції вимагає від сучасних підприємств не тільки слідкувати за якістю товарів (послуг), піклуватися про сервіс обслуговування та інше, а й працювати в напрямку управління просуванням власного бренду як на національному ринку так і за його межами.

Прагнення компаній до постійного зростання та розширення своєї діяльності спонукає шукати шляхи розвитку бізнесу в інших країнах. Одним із завдань в цьому напрямку є розробка системи взаємовигідних відносин з іноземними споживачами товарів та послуг. Дане завдання є специфічним для кожного регіону і пов'язано з цілою низкою проблем, які починаються з вивчення потреб споживачів та завойовування їх лояльності до продукції іноземної компанії.

Проблема лояльності клієнтів загострюється щоденно, оскільки збільшуються обсяги пропозиції однотипних товарів від різноманітних брендів з різних країн. Ситуацію погіршує економічна криза, яка спричиняє падіння платоспроможного попиту основної маси населення. В цих умовах підприємці вимушені постійно вести «бій» за кількість та якість клієнтів. Пошук оптимального співвідношення преференцій для споживачів та максимальних прибутків для компаній є першочерговим завданням в управлінні лояльністю до бренду. Для його вирішення потрібна адаптована програма управління лояльністю з урахуванням особливостей відповідної країни.

Визнання значущості управління лояльністю як складової частини сучасного ведення бізнесу, є важливим кроком у теоретичних та практичних сферах менеджменту. Як і будь-який процес, що має важливість та економічний результат, потребує постійного та системного управління, відповідного удосконалення адаптованого до змін середовища застосування. Саме тому сьогодні проблеми управління лояльністю споживачів до бренду є актуальними, особливо при роботі на зовнішніх ринках. Відсутність цілісного комплексного підходу до управління лояльністю у сфері зовнішньоекономічної діяльності зумовлена переважно тим, що більшість наукових і практичних матеріалів з цієї проблематики мають прикладний характер, тобто базуються на аналізі вже реалізованих програм. Унаслідок цього поняття управління лояльністю часто ототожнюють із впровадженням бонусних або дисконтних

схем, що ускладнює формування належного теоретичного розуміння самого процесу.

Просування бренду в інших країнах неможливе без розробки проекту заходів щодо залучення клієнтів. Одним з таких інструментів виступає вдало розроблена програма лояльності.

Термін «програма лояльності» у сфері торгівлі з'явився нещодавно, що зумовлено посиленням конкуренції між продавцями товарів зі схожими споживчими властивостями. У цьому словосполученні ключовим є поняття «лояльність», яке в перекладі з англійської (loyalty) означає «вірність» або «відданість». Лояльність – характеристика клієнта, покупця, визначальна його прихильність певному продавцеві, бренду тощо [1]. В науковій літературі термін «програми лояльності», має різноманітні підходи до визначення (табл. 1), кожен з яких адаптований до різних бізнес-цілей, всебічних характеристик клієнтів та особливостей галузі.

Таблиця 1

Тлумачення терміну «програма лояльності» в науковій літературі

Автори	Тлумачення
Н. П. Скригун, М. Є. Москвіна, І. А. Бойко [2]	Під програмою лояльності розуміють цілісну систему заходів і механізмів, спрямованих на утримання клієнтів, підвищення їх зацікавленості в бренді та формування повторної купівельної поведінки, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства.
Кляченко І. О., Зозульов О. В. [3]	Програма лояльності розглядається як маркетинговий інструмент, що поєднує набір стимулів (бали, знижки, привілеї тощо) і комунікаційних заходів, призначених для підвищення прихильності споживачів до бренду та стимулювання повторних покупок.
Панаско О.А., Микитенко Н.В. [4]	Програма лояльності представляє собою комплекс заходів, що поєднує поведінкові та емоційні інструменти для формування тривалої прихильності споживачів; охоплює етапи життєвого циклу клієнта і спрямована не тільки на повторні покупки, а й на посилення емоційного зв'язку з брендом.
Чевжик М. О., Діброва Т. Г. [5]	Програма лояльності – це сукупність спеціально розроблених механізмів (рівнів членства, бонусних схем, заохочень), адаптованих до галузевих особливостей і спрямованих на підвищення частоти покупок та середнього чека.
Іваннікова М.М. [6]	Програми лояльності для споживачів стратегічно відіграють роль конкурентної переваги підприємства, постають індикатором можливості здійснювати інноваційні перетворення не тільки у сфері виробництва, а й у сфері обслуговування

Отже, лояльність споживачів є не лише наслідком високої якості обслуговування, а й виступає стратегічною конкурентною перевагою підприємства, що виражає його здатність до розвитку, інновацій та підтримання стабільних взаємин із клієнтами на ринку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що спільною ознакою всіх визначень поняття «програма лояльності» є спрямованість на формування комплексу заходів, які забезпечують тривалі та результативні відносини між компанією та

її споживачами. Узагальнюючи вищеописані трактування та власний досвід, слід сказати, що програма лояльності - це певні дії компанії, які призводять до того, що клієнти з високим ступенем вірогідності знову придуть здійснювати покупки товарів або послуг саме в цю компанію, навіть якщо заради цього їм необхідно буде чимось поступитися.

Завойовувати лояльність споживачів на зовнішніх ринках значно складніше. У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності виникає потреба враховувати специфічні особливості окремих регіонів, вивчати культуру споживачів, їх звички, вподобання. Вагомим фінансовим підґрунтям для ефективної реалізації програми лояльності є рівень платоспроможності населення, попит на продукцію чи послуги, а також конкурентне середовище. Все це говорить про те, що формування лояльності в умовах зовнішніх ринків потребує більш тривалого часу, та зумовлює необхідність диференціації товарної й цінової політики підприємства. Крім того, подовжується ланцюг товароруху через взаємодію з посередниками та дистриб'юторами, виникає потреба у формуванні й управлінні лояльністю для посередників. Зовнішні ринки характеризуються повільнішою реакцією на зміни попиту та ринкових умов, ускладненим отриманням зворотного зв'язку від споживачів, а також підвищеними ризиками та втратами у разі необхідності диверсифікації чи згортання діяльності. До того ж, рівень лояльності може формуватися серед відносно меншої частки споживачів через прояви ксенофобії певної групи іноземних клієнтів.

Програми лояльності в Україні та світі схожі своїми основними складовими, оскільки пропонують матеріальні та нематеріальні привілеї своїм відданим клієнтам (табл. 2). Саме привілеї виступають ключовим елементом стимулювання повторних покупок і формування емоційної прихильності клієнтів до бренду. В чистому вигляді кожна з них не використовується, тому компанії підбирають баланс між цими видами заохочень. Матеріальні привілеї представляють собою безпосередні економічні вигоди, які споживач отримує внаслідок участі у програмі лояльності. Такі інструменти забезпечують пряму матеріальну вигоду споживачу та стимулюють повторні покупки. Нематеріальні привілеї мають емоційно-психологічний або символічний характер, формують емоційний зв'язок із брендом і підвищують цінність споживчого досвіду. Ці привілеї формують додану емоційну цінність і сприяють глибшій прихильності до бренду, навіть за відсутності матеріальних вигід. Матеріальні привілеї зазвичай пов'язані із заощадженням коштів, їх існує небагато різновидів, в той час як нематеріальних привілеїв може бути значно більше. Матеріальні стимули формують короткостроковий інтерес до бренду, тоді як нематеріальні переваги сприяють довготривалій лояльності та

зміцненню взаємодовіри між компанією і клієнтом. Правильне структурування системи привілеїв дає змогу диференціювати клієнтів за рівнем активності, створювати відчуття ексклюзивності та персоналізувати взаємодію. В умовах високої конкуренції саме якість і унікальність наданих привілеїв стають вирішальним чинником вибору споживача на користь певного бренду.

Таблиця 2

Види та характеристика клієнтських привілеїв програм лояльності

Види клієнтських привілеїв	Підвиди клієнтських привілеїв	Характеристика
Матеріальні привілеї	Дисконтні програми (дисконтні картки та їх спрощений різновид купони на разову знижку)	Їх сутність полягає в наданні покупцеві від 2 до 7 відсотків знижки від суми покупки
	Накопичувальні дисконтні програми	Вигода покупця залежить від його купівельної активності. Клієнт за такими програмами може накопичити до 30% знижки від суми покупки
	Бонусні програми заохочення	Суть таких програм полягає в тому, що, здійснюючи покупки, клієнт отримує призові бали (бонуси), накопичивши певну кількість яких, він може скористатися ними як грошима або отримати приз
	Багаторівнева програма лояльності	Розподіляє членів програми та суми винагород на відповідні рівні, які залежать від обсягу та частоти здійснення покупок
	Розіграші призів серед покупців	Сутність в матеріальній вигоді покупця у вигляді призу, яка підкріплена емоційною складовою «щасливого випадку»
	Програми лояльності клієнтів cash - back	Дозволяють клієнтові повертати певний відсоток на вказану банківську карту від кожної здійсненої покупки
	Штампи	Заохочують клієнтів збирати фішки для подальшого отримання винагороди
	Коаліційні програми	Дозволяють отримувати знижки у підприємств-партнерів компанії. В останні часи популярними партнерами по цим видам заохочень стають банки

Продовження табл. 2

Нематеріальні привілеї	Можливість придбання ексклюзивного товару	Надає клієнту можливість купувати рідкісний та цінний для нього товар
	Розширена інформація про продукти або послуги компанії	Дозволяє вчасно орієнтуватися в товарах або послугах компанії, зробити обґрунтований вибір
	VIP – обслуговування	Надає клієнту статус значущості, та підкреслює його заможність
	Інформування про періоди знижок на товари або послуги	Дозволяє клієнту заощаджувати кошти

	компанії	
	Гейміфікація	Впровадження ігрових систем для залучення клієнтів

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 8]

Багаторічні дослідження програм лояльності показали, що: їх застосування призводить до скорочення переходу покупців до іншого бренду на 30% та до зростання обороту товарів на 10%; утримання лише на 5% від загальної кількості покупців призводить до зростання отриманого від них прибутку на 50-85%; витрати на залучення нових покупців у 5-10 разів перевищують витрати на утримання наявних; 20% покупців забезпечують 80% прибутків, саме на утримання цих покупців повинні бути спрямовані програми лояльності [9, с. 41].

Разом з тим, кожна з програм лояльності містить в собі певні переваги та недоліки (табл. 3). Один спільний недолік – висока вартість упровадження. Так, в останні часи, широкого розповсюдження набувають бонусні програми лояльності. На сьогодні застосування таких видів програм є найбільш витратним для компанії. Для них найчастіше використовуються так звані програми «штучного інтелекту», які самостійно шукають по клієнтських базах відповідного споживача, та надають йому адресні пропозиції. Впровадження штучного інтелекту для програм лояльності є достатньо витратним процесом, оскільки потребує значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, спеціалізоване програмне забезпечення та кваліфікований персонал. Для ефективної роботи таких систем необхідно: зібрати, зберігати та обробляти великі обсяги даних про клієнтів; забезпечити інтеграцію з існуючими CRM-, ERP- та маркетинговими платформами; розробити або адаптувати алгоритми машинного навчання, що вимагає залучення фахівців з аналітики даних та ІТ. Крім того, на початкових етапах реалізації значні витрати пов'язані з навчанням персоналу, тестуванням системи та підтримкою безпеки даних. Тому для більшості компаній упровадження «штучного інтелекту» в програми лояльності є довгостроковою інвестицією, яка потребує ретельного економічного обґрунтування.

Таблиця 3

Переваги та недоліки програм лояльності

Характеристика		Переваги				Недоліки		
		Можливість створення клієнтської бази	Сприяють зростанню частоти покупок	Неможливість повторення конкурентами	Відсутність прямого скорочення виручки	Зменшення ексклюзивності, можливість дублювання конкурентами	Пряме скорочення виручки	Висока вартість упровадження
дисконтні програми		+	-	-	-	+	+	-
накопичувальні дисконтні програми		+	+	-	-	+	+	-
бонусні програми заохочення		+	+	+	+	-	-	+
багаторівнева програма лояльності		+	+	+	-	-	+	+
штампи		-	-	+	+	+	-	-
розіграш призів		+	-	-	-	+	-	-
програми cash - back		+	-	-	+	+	-	-
коаліційні програми		+	-	-	+	+	-	+
можливість придбання ексклюзивного товару		+	-	+	+	-	-	-
розширена інформація про продукти		+	-	-	+	+	-	+
VIP - обслуговування		+	+	+	+	-	-	+
інформування про періоди знижок		+	+	-	+	+	-	-
гейміфікація		+	+	-	+	+	-	+

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 8]

Не дивлячись на те, що програми лояльності допомагають шукати шляхи ефективної взаємодії з клієнтами, значну увагу в їх управлінні слід приділяти життєвій стадії компанії на ринку іноземних товарів та послуг (табл. 4).

Для ситуації першої появи бренду на ринку іншої країни (стадія зародження) характерно, що більшість клієнтів будуть цікавитися продукцією компанії оскільки це щось нове і можливо навіть незвичне. Саме в цей період доцільно знайомитися ближче з цільовою аудиторією покупців та пропонувати

оформлювати особисті картки або іншим чином реєструвати покупців в системі лояльності компанії (наприклад, за номером телефону). Важливо проводити анкетування з кожним майбутнім клієнтом, та створити лист опитування, який дозволить скласти «портрет споживача». Першочергові питання мають торкатися соціально-демографічних характеристик споживача. Саме вони допоможуть у подальшому сегментувати цільові групи та створювати адресні пропозиції. Українські науковці в сфері програм лояльності підкреслюють зниження ролі факторів «ціна-якість» й зростання «клієнтоорієнтованості» [10].

На стадії зростання необхідно проводити політику розгалуженого впливу на організацію клієнтських пільг та враховувати всі можливі моменти втрати прибутків компанії. Доцільно уважно слідкувати за відтоком постійних клієнтів, розбиратися в його причинах та розробляти процедури щодо їх повернення. Саме ця стадія життєвого циклу є запорукою того наскільки високо підніметься бренд на графіку життєвого циклу.

Зрілі компанії в основному займаються утриманням накопичених клієнтів, чим довше це буде вдаватися, тим більше протримається бренд на ринку іноземної країни. Всі стадії життєвого циклу компанії пов'язані з конкурентною боротьбою з іншими аналогічними учасниками ринку. Позитивний результат такої боротьби досягається шляхом проведення постійних моніторингів цін конкурентів, їх акційних пропозицій, умов обслуговування та інше. Отже, вдало складена програма лояльності, це ще не сто відсотковий успіх на ринку, особливо якщо мова йде про компанії що пропонують схожі за споживчими характеристиками товари та послуги.

Таблиця 4

Залежність мети програми лояльності від стадії життєвого циклу бренду

Стадії життєвого циклу бренду на ринку	Мета програми лояльності		
	Залучення нових клієнтів	Утримання основної маси клієнтів	Конкурентна боротьба з іншими учасниками ринку
Зародження			
Зростання			
Зрілість			

Джерело: складено автором

Визначення того, які саме типи програм лояльності найкраще відгукуються в кожному окремому регіоні, має вирішальне значення для досягнення успіху бренду за кордоном (табл. 5).

Лояльність не підпорядковується єдиній універсальній моделі. Програми демонструють найвищу ефективність тоді, коли вони узгоджені з місцевими звичаями, культурними цінностями, споживчими очікуваннями та технологічним середовищем. У такому випадку вони перетворюються з

простого механізму утримання клієнтів на потужний каталізатор міжнародного зростання.

Таблиця 5

Типи програм лояльності за адаптацією до регіональних особливостей

Регіони	Типові риси програм	Стиль адаптації	Приклади
Північна Америка, Західна Європа, Австралія	Рівневі членства, VIP-переваги, преміум-доступ	Персоналізація, ексклюзивність	Amazon Prime, Sephora Beauty Insider
Азія, Латинська Америка, Близький Схід	Групові винагороди, коаліційні програми, сімейні членства	Спільні вигоди, ігрофікація соціальної цінності	Авіаційні альянси LATAM, WeChat Pay Rewards
Скандинавія, Німеччина, Нідерланди	Еко-стимули, винагороди за компенсацію вуглецевого сліду	Інтеграція «зеленої» лояльності	IKEA Green Benefits, Coop Norway, Ekoplaza Points
Східна Європа, Україна, Південно-Східна Азія, Африка	Системи знижок, кешбек, прості бонусні картки	Знайомі формати, легке використання	Lidl Plus, Fishka (Україна), GrabRewards
Азіатсько-Тихоокеанський регіон, ОАЕ, міста США	Програми у додатках, блокчейн/NFT, персоналізація за допомогою ІІІ	Безшовний досвід через місцеві цифрові інструменти	Alipay, Nike China (через WeChat), Starbucks China
Центральна та Східна Європа, Південна Європа, Латинська Америка	Поєднання цифрових і традиційних форматів (додаток + пластик), мобільна орієнтація	Поступова цифровізація	Tesco Clubcard, ForaPay (Україна), Payback Germany

Джерело: складено автором на основі [11-15]

У Північній Америці програми лояльності є надзвичайно поширеним явищем - 76% споживачів беруть участь принаймні в одній програмі, а середній показник становить близько 13 програм на одного користувача. Регіон утримує лідерство у цифровізації систем лояльності завдяки впровадженню мобільних додатків, які дозволяють відстежувати активність клієнтів у режимі реального часу, пропонувати персоналізовані знижки, бонуси та елементи гейміфікації. Такі бренди, як Starbucks і Sephora, ефективно застосовують ці інструменти для стимулювання повторних покупок і підвищення рівня залучення клієнтів [13].

У Скандинавських країнах домінують цифрові програми, орієнтовані на екологічну свідомість. Мобільні додатки та соціальні спільноти сприяють поширенню персоналізованих винагород, спрямованих на підтримку сталого розвитку. Показово, що 48% споживачів готові ділитися персональними даними в обмін на певні переваги. Водночас Фінляндія є винятком: там і досі переважають фізичні картки лояльності у кооперативних мережах, зокрема S-Etukortti та K-Plussa [11].

У Західній і Центральній Європі переважають гібридні моделі лояльності, де традиційні картки, особливо у сфері роздрібно́ї торгівлі (наприклад, у Німеччині), поєднуються з цифровими рішеннями в галузях моди, авіаперевезень і технологій. 29% споживачів у країнах Бенелюксу очікують персоналізації, а 68% європейців визнають, що участь у програмах лояльності безпосередньо впливає на їхню поведінку під час здійснення покупок [11]. Україна дотримується подібного тренду: торговельні мережі Коріуочка та Fora активно впроваджують персоналізовані цифрові рішення, такі як мобільні додатки та система ForaPay, навіть попри складну економічну ситуацію [12].

В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні протягом останніх років цифрова взаємодія споживачів зросла на 35% завдяки розвитку супердодатків, як-от WeChat Pay та Alipay, які інтегрують програми лояльності у повсякденні фінансові операції та пропонують користувачам VIP-переваги, знижки та кешбек [14].

У Латинській Америці приблизно 60% споживачів віддають перевагу коаліційним програмам, що об'єднують кілька брендів. Такі програми створюють більшу гнучкість і привабливість на фрагментованих роздрібних ринках, де партнерства між різними ритейлерами допомагають підвищити сприйняту цінність пропозиції та розширити охоплення клієнтської бази [15].

Отже, ефективність програм лояльності безпосередньо залежить від регіональних особливостей. На цифрово розвинених ринках, таких як Північна Америка та Скандинавія, переважають мобільні рішення, тоді як у Західній Європі та Латинській Америці зберігається баланс між традиційними та цифровими підходами. Україна, своєю чергою, демонструє стале зростання популярності мобільних програм у роздрібній торгівлі, що підтверджує її інтеграцію у світові тенденції розвитку лояльності.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що управління лояльністю до бренду є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринків. Лояльність споживачів виступає не лише наслідком високої якості товарів чи послуг, а й формується під впливом системного підходу до побудови довгострокових відносин між компанією та клієнтом. Для ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребують створення адаптованих програм лояльності з урахуванням культурних, економічних і соціальних особливостей кожного ринку.

Доведено, що програми лояльності є не просто інструментом стимулювання повторних покупок, а потужним механізмом підвищення довіри до бренду, зміцнення емоційного зв'язку між клієнтом і компанією. Матеріальні привілеї забезпечують короткостроковий інтерес і безпосередню

економічну вигоду, тоді як нематеріальні сприяють формуванню стійкої прихильності, відчуття ексклюзивності та залученості. Вдале поєднання цих елементів дозволяє створити комплексну систему заохочень, здатну підтримувати тривалий інтерес до товарів компанії.

Аналіз показав, що вибір оптимальної програми лояльності залежить від етапу життєвого циклу бренду. На стадії зародження важливо формувати базу клієнтів і знайомити їх з перевагами продукції; на стадії зростання необхідно активно утримувати споживачів та аналізувати причини їх відтоку; на стадії зрілості слід підтримувати інтерес постійних клієнтів за рахунок інновацій та персоналізації.

Виявлено суттєві регіональні відмінності у підходах до управління лояльністю: у Північній Америці та Скандинавії домінують цифрові та мобільні рішення; у Західній Європі найбільш розповсюдженими є гібридні формати; у країнах Східної Європи, зокрема в Україні, переважають прості бонусні або кешбек-програми, що поступово переходять у цифровий формат. Ефективність програм зростає за умови їх адаптації до місцевих звичаїв, технологічного рівня та споживчих очікувань.

Підсумовуючи, слід зазначити, що лояльність споживачів є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства у міжнародному середовищі. Побудова ефективної системи управління лояльністю, інтегрованої в маркетингову стратегію компанії, забезпечує зростання її ринкової частки, підвищення іміджу бренду та довгострокову прибутковість.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1.:

1. Analysis of the HoReCea market in Ukraine. *Pro-consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoy-vojny> (date of application: 19.10.2025).
2. Restaurants are closing in Ukraine. Most of them are in the mid-price segment. *Inshe.tv*. 11.12.2024. URL: <https://surl.li/rfehfv> (date of application: 21.10.2025).
3. Antonuk, T., Maranchak, M. How revenue, average check, and attendance at restaurants changed in 2023. Three conclusions and nine infographics from the study Poster. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://surl.li/textjw> (date of application: 23.10.2025).
4. Simonenko K. How Ukraine's restaurant market has changed – 2024 results from Poster. *Ukrainian Retailers Association*. 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/restorannij-rinok-2024-poster/> (date of application: 20.10.2025).
5. Porter M. Competitive Advantage: How to Achieve Consistently High Performance. Kyiv: Nash Format, 2020. 624 c.
6. Yujie Tang, Thoo Ai Chin. Review of Competitive Advantage within Restaurants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. 2024. № 14, Volume 1. С. 1554–1564. URL: <https://hrmars.com/index.php/IJARBS/article/view/20579/Review-of-Competitive-Advantage-within-Restaurants> (date of application: 18.10.2025).
7. Volosova N., Steblyuk N., Pylypenko A., Ryabovolenko V., Nebaba N., Korneev M. Determination of competitive positions in the marketing activities of restaurant businesses using mathematical modelling. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1(60). С. 309-322.
8. Wisdom D. Controlling restaurant costs during turbulent times. *Back of house*. 28 April 2025. URL: <https://backofhouse.io/resources/controlling-restaurant-costs-during-turbulent-times> (date of application: 25.10.2025).

Література до параграфу 3.2.:

1. Про внесення змін до статті 1 Закону України «Про підприємництво»: Закон України від 22 лютого 2000 р. № 1481-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 13. Ст. 110.
2. Господарський кодекс України: закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV з останніми змінами та доповненнями № 1396-IX від 15.04.2021 р.. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

3. Податковий кодекс України: закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами і доповненнями URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16 липня 1999 року з останніми змінами та доповненнями № 2545-VIII від 18.09.2018, ВВР, 2018, № 44, ст.354 URL: <https://zakon.help/law/996-XIV/edition16.11.2018#o36>
5. Говорушко Т. А., Буняк В. Л., Говорушко С. С. Аналіз теоретичних підходів до трактування малого підприємництва і малого бізнесу як загальнонаукових суміжних понять. *Економічні науки*. 2011. № 27. С. 10-14.
6. Панухник О. В., Голич Н. С. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 90-97.
7. Козак А. Р., Гевлич Л. Л. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. *Вісник наукового студентського товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. № 13. Том 2. С. 236-241.
8. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 207-213.
9. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 160-164.
10. *Державна служба статистики України* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Мініна В. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-30>
12. Марченко В.М., Харитоненко Д.В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 82-88.
13. Омеляненко Т.В., Короткова К.О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/11.pdf
14. Sokurenko I., Portovaras T., Harbar Z., Samoilyk I. Management of small business entities. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol 11. No8. P. 680-694. <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1226>.
15. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: (Монографія) / За заг. ред. І. О.Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2024. 248 с.

16. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків, 2022. 154 с.

17. Кузнецова, І., Сокурєнко І. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2023. Том 33. № 1. С.219-226.

18. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2019. № 6 (269). С. 161-177.

19. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204.

Література до параграфу 3.3.:

1. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. No. 1. P. 12–40.

2. Grönroos C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18. No. 4. P. 36–44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784.

3. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. NY : Free Press, 1990. 226 p.

4. Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2008. 564 p.

5. Meyer C., Schwager A. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85. No. 2. P. 116–126.

6. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin : Springer, 2013. 399 p. DOI: 10.1007/978-3-642-33143-5.

7. Shostack G. L. Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*. 1984. Vol. 62. No. 1. P. 133–139.

8. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50. No. 3. P. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.

9. Koljonen E. L.-P., Reid R. A. Walk-through audit provides focus for service improvements for Hong Kong law firm. *Managing Service Quality*. 2000. Vol. 10. No. 1. P. 32–46. DOI: 10.1108/09604520010307033.

10. Dobrowolska A., Ossowska J. Methodology for assessing and improving the quality of services based on a process approach. *Jagiellonian Journal of*

Management. 2016. Vol. 2. No. 3. P. 193–204. DOI: 10.4467/2450114XJJM.16.014.5846.

11. Stauss B., Weinlich B. Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing*. 1997. Vol. 31. No. 1. P. 33–55. DOI: 10.1108/03090569710157025.

12. Gremler D. D. The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*. 2004. Vol. 7. No. 1. P. 65–89. DOI: 10.1177/1094670504266138.

13. Patrício L., Fisk R. P., Falcão e Cunha J. Designing multi-interface service experiences. *Journal of Service Research*. 2008. Vol. 10. No. 4. P. 318–334. DOI: 10.1177/1094670508314264.

14. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

15. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-18.

16. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). С. 11–15. DOI: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.2.

17. Баньєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: 10.31521/modecon.V36(2022)-01.

Література до параграфа 3.4.:

1. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття. «конкурентна перевага». *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 390-395

2. Бондаренко, С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 15№Ч.1. С. 42-45. URI: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21816>

3. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.

4. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.

5. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1 С. 51–54.
7. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.
8. Труніна І.М. *Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств*. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 147-150
9. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review* ; пер. з англ. К. : Вид. група КМ – БУКС, 2019. 288с
10. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень :зб. наук. праць*. 2011. Вип. 3 (43). С. 234–239.
11. Shank J.K., Govindarajan V. *Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage*. The Free Press, New York. 1993
12. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*, №31 , 2012, с. 81-86
13. Турило А. М., Святенко С.В. Контролінг - система забезпечення ефективного управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007.№ 3. С. 73-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2007_3_13
14. Сучасні технології управління: (Монографія)/За заг. ред. д.е.н, професора І.О.Кузнецової, к.е.н., доцента О.С.Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023.320 с.
15. Живець, А., Наконечна, В. (2020). Особливості застосування збалансованої системи показників у управлінні витратами інженерних служб підприємств. *Економічний простір*, (157), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-7>
16. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430
17. Кузнецова І., Горбатюк В. Формування конкурентної стратегії лідування за витратами на засадах бережливого виробництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1-2. С.59-65.
18. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с

19. Кобилух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2012, №749 С. 43-49

Література до параграфу 3.5.:

1. Ромащенко Д. Маленькі секрети великої прихильності, або як створити програму лояльності/ Д. Ромащенко // Практика реклами. - 2006. - №7. - С. 234.

2. Скригун Н. П., Бойко І. В., Навроцький Н. О. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення // Економіка та суспільство. – 2024. – № 54. – С. 23–32. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-54-5>

3. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренду / Кляченко І. О., Зозульов О. В. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – Електронні текстові дані (1 файл: 426 Кбайт). – 2012. – Вип. 6. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12367>

4. Панаско О., Микитенко Н. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси // Молодий вчений. 2022. - № 1 (101). – С. 233-241. – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48>

5. Чевжик М. О., Діброва Т. Г. Особливості формування програми лояльності на ринку мобільного зв'язку // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Серія: Економіка, фінанси, менеджмент. – 2013. – № 6. – С. 112–118. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12345>

6. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М. М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2014. - № 3. - С. 62-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8.

7. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку В2С. Траєкторія науки. - 2015. - № 4. - С. 277–292.

8. Belli A. et al. 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50.1, pp. 147–173.

9. Пазюк Н. Програми лояльності для фармацевтической компании // Маркетинг в Україні. - № 6. - 2013. – С. 41-43.

10. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу [Електронний ресурс] // Проблеми економіки і

підприємництва. – 2023. – Вип. 63. – С. 67–74. – DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>

11. Research and Markets. (n. d.). Europe loyalty programs market databook 2024: A US\$66.91 billion market by 2028, registering a CAGR of 9.4% during 2024-2028. GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/03/18/2847524/28124/en/Europe-Loyalty-Programs-Market-Databook-2024-A-US-66-91-Billion-Market-by-2028-Registering-a-CAGR-of-9-4-During-2024-2028.html?utm>

12. Sparta loyalty implements loyalty system with mobile app for Ukrainian retail chain копійочка (kopijochka) - Sparta loyalty is Europe's leading omnichannel loyalty ecosystem provider. (n. d.). Sparta Loyalty is Europe's leading Omnichannel Loyalty Ecosystem provider. <https://spartaloyalty.com/news/sparta-loyalty-implements-loyalty-system-with-mobile-app-for-ukrainian-retail-chain-kopijochka/?utm>

13. Switchfly. (2024, June 21). Gamification: Boost customer engagement with rewards and challenges. Switchfly | Travel for Employee Rewards & Customer Loyalty Platforms. <https://www.switchfly.com/blog/loyalty-program-gamification-raises-customer-engagement?utm>

14. Asia Pacific loyalty programs business report 2025: Market to increase from \$30.81 billion in 2024 to reach \$60.03 billion by 2029 - competition driven by e-comm giants, super apps, & digital payments - researchandmarkets.com. (n. d.). Fintech News. <https://www.fintechnews.org/asia-pacific-loyalty-programs-business-report-2025-market-to-increase-from-30-81-billion-in-2024-to-reach-60-03-billion-by-2029-competition-driven-by-e-comm-giants-super-apps-digital-payments/?utm>

15. Global loyalty programs market intelligence report 2024-2028: Coalition loyalty programs gain popularity, offering consumers shared rewards across multiple brands - researchandmarkets.com. (2024, October 18). businesswire. <https://www.businesswire.com/news/home/20241018545371/en/Global-Loyalty-Programs-Market-Intelligence-Report-2024-2028-Coalition-Loyalty-Programs-Gain-Popularity-Offering-Consumers-Shared-Rewards-Across-Multiple-Brands---ResearchAndMarkets.com?utm>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА
РІШЕННЯ**

Монографія

Формат 60х84/16. Папірофсетний.
Друк цифровий. Гарнітура TimesNewRoman.
Підписано до друку 29.11.2025 р.
Наклад 100. Умовн. друк. арк. 19,5

Видавництво ФОП Супрун Т.О.
61000, м. Харків, вул. Миру, 32. Тел. (099) 604-49-45
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 8343 від 30.05.2025 р.
www.bookline.online