

дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Інновації, своєю чергою, виступають інструментом реалізації гнучких управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Доведено, що найбільший вплив на формування прибутковості мають цифрові та організаційні інновації, а також інновації у сфері логістики та маркетингу. Їх впровадження дозволяє підприємствам торгівлі оптимізувати витрати, зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільні доходи навіть в умовах високої економічної нестабільності.

Отже, в умовах війни стратегія забезпечення прибутковості підприємств торгівлі має ґрунтуватися на поєднанні підприємницької гнучкості та інноваційного розвитку, що дозволить не лише зберегти життєздатність бізнесу, а й створити передумови для його післявоєнного відновлення та зростання.

### Список використаних джерел

1. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. № 56. С. 45–52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.
2. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10(323). С. 97–102. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-97-102>.
3. Химич І. Г. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84, № 2. С. 120–128. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1222.pdf> (дата звернення 14.11.2025).
4. Панькова Л. О., Гуцалюк О. В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 220–223. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/49>.
5. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>.
6. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації : навч. посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак, В. М. Тебенко; Таврійський державний агротехнологічний університет. Запоріжжя, 2025. 320 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/19643> (дата звернення 14.11.2025).

УДК 658.3:331.2

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

**Бутим С. В.**

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3023-4041>

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкового середовища, технологічних змін, процесів глобалізації та зростання невизначеності, управління змінами перетворюється на одну з ключових функцій ефективного менеджменту. Організації дедалі частіше стикаються з потребою оперативного реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що зумовлює необхідність упровадження продуманих трансформацій. У цьому контексті управління змінами постає як комплексний інструмент, що забезпечує керований перехід підприємства від поточного стану до цільової моделі його розвитку.

Розглянемо значення терміну «зміни», згідно з словником Вебстера, який надає наступне трактування:

- 1) зрадити чому-небудь інше положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;

3) модифікувати;

4) трансформувати, замінити, перевести в іншу якість [1].

Зміни є невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме тому важливо не лише впроваджувати нові підходи та технології, а й ефективно управляти процесом змін, зокрема в системі стимулювання праці.

Управління організаційними змінами – це галузь наукових досліджень, навчальна дисципліна, що вивчає закономірності та особливості як еволюційних, так і революційних перетворень в організаціях, сучасні технології адаптації організаційних структур, процесів, функцій до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [2].

Також виокремлюють зовнішні та внутрішні джерела змін, перші формуються під впливом факторів, що перебувають поза межами організації, тоді як внутрішні ґрунтуються на внутрішніх ініціативах, нових ідеях та здатності компанії до самовдосконалення. Слід також відзначити тенденцію останніх років: якщо раніше головним джерелом змін були внутрішні чинники, то сьогодні переважають зовнішні, особливо це можна спостерігати в Україні, де підприємства змушені адаптуватися до економічних, політичних і соціальних викликів, що посилюються в умовах воєнних дій та постійних трансформацій ринкового середовища. Без ефективного управління такими змінами організації ризикують втратити конкурентоспроможність, знизити продуктивність і не забезпечити власний стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

За сучасних умов управління змінами перетворилося з допоміжної функції на важливу компетенцію сучасного менеджменту, що більше не є просто набором заходів у відповідь на кризу чи нове розпорядження, а становить собою структурований процес, що забезпечує не просто виживання, а й конкурентну перевагу організації. Завдяки грамотному управлінню змінами керівництво може оптимізувати ресурси, зменшити опір персоналу та сформувати культуру постійного вдосконалення.

В Україні організації зіштовхуються з викликами, що провокують зміни: вплив воєнних дій на економіку, нестабільність ринку, зміни в законодавстві, розвиток цифрових технологій та глобалізація бізнес-процесів. У таких умовах здатність швидко адаптуватися стає критично важливою. Управління змінами дозволяє українським підприємствам реагувати на зовнішні чинники, впроваджувати нові технології та моделі організаційної роботи, а також підтримувати мотивацію та залученість працівників. Адже, це важливо за сучасних нестабільних умов, зокрема воєнних дій на території України, коли люди періодично перебувають в стресових ситуаціях, що негативно відображається на результативності їх праці. Саме людські ресурси є рушійною силою бізнесу, що забезпечують ефективність функціонування усіх процесів, впливають на успішність і темп розвитку підприємства. Тому для того, щоб робота працівників в організації була насправді продуктивною потрібно управляти системою стимулювання праці на підприємстві та постійно трансформувати її, забезпечуючи таким чином мотивацію робітників.

Війна суттєво вплинула на психологічний та матеріальний стан українців, що підтверджують проведені соціологічні дослідження (рис. 1), за даними яких частина респондентів повідомляє про емоційну втому, відчуття стресу, розгубленості, ступору та негативні емоції [3], 21% опитаних зазначили, що дохід їхніх сімей суттєво знизився [4], а близько 40% респондентів вказали на загальне значне погіршення якості їхнього життя [5]. Таким чином, в умовах війни ефективне управління змінами в системі стимулювання є необхідною складовою забезпечення високопродуктивної праці та мотивації працівників.

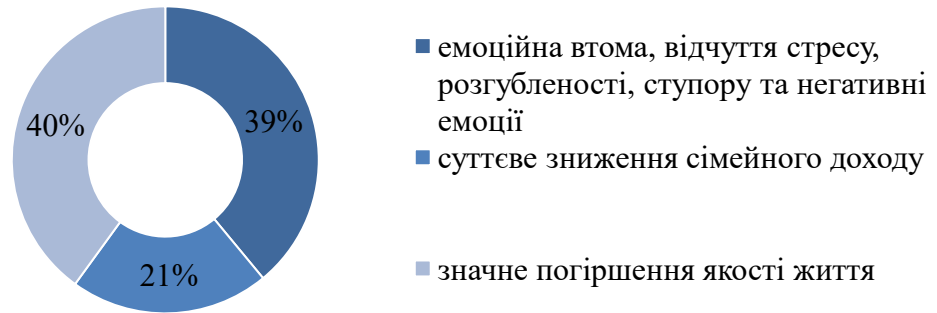


Рис. 1. Соціологічне дослідження впливу війни на стан українців  
*Джерело: сформовано автором на основі [3-5]*

Також важливо розрізняти такі поняття, як «стимулювання» та «мотивація», адже, між ними існує відмінність. Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій [6, с. 20]. Досягнення цілей організації за допомогою стимулювання праці здійснюється керівниками-менеджерами через цілеспрямований вплив на працівника, групу людей або команду за допомогою визначених стимулів, з метою підтримання певних характеристик трудової поведінки, але першочергово це підвищення ефективності праці робітників, що в результаті призводить до розвитку, покращення роботи організації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості [7, с. 300]. Тому, стимулювання є зовнішнім поштовхом, який допомагає активізувати зусилля людини або підтримати її на шляху до досягнення цілі. Також дане поняття можна розглядати як один із засобів мотивації. Мотивація, в свою чергу, є як внутрішнім так і зовнішнім рушієм, що спрямовує людину до досягнення цілей, спираючись на її особисті бажання, потреби та цінності.

Розробка системи стимулювання праці та управління змінами в ній є непростим завданням, бо вимагає докладання певних зусиль з боку менеджерів, терпіння та часу, а також професійного розуміння суті трудової мотивації, знань і досвіду, вживання методів, як матеріальної так і нематеріальної винагороди. Також стимулювання праці передбачає вивчення потреб кожного працівника для створення умов, за яких ефективна трудова діяльність даватиме певні, раніше передбачені результати й стане необхідною, достатньою умовою формування мотивів, стимулів до праці та виконання завдань, що були дорученні робітникові.

Важливо регулярно переглядати та вдосконалювати структуру системи стимулів, адже цей процес не має бути статичним. Структура системи заохочень потребує оновлень відповідно до нових тенденцій, інновацій та змін в економічних умовах. Тому керівництво підприємства повинно систематично аналізувати існуючу систему та вчасно вносити необхідні корективи.

Успішне впровадження організаційних змін вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне планування, постійний моніторинг результатів та відкриту комунікацію з працівниками. У цьому контексті значний внесок зробив дослідник Джон Коттер, який запропонував модель з восьми послідовних етапів, що зображені на рис. 2.

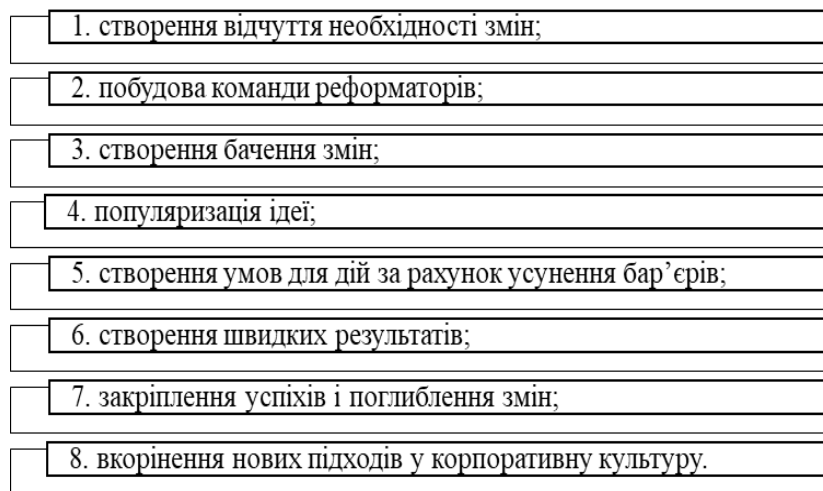


Рис. 2. Модель впровадження змін Джона Коттера

*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Згідно з моделлю Джона Коттера, на першому етапі необхідно сформувати в працівників розуміння нагальної потреби у змінах, використовуючи дані про стан бізнесу та ринкову ситуацію. Далі створюється команда лідерів, які здатні керувати процесом трансформацій. Наступним кроком є формування чіткого бачення змін і донесення його до персоналу для залучення достатньої підтримки. Після цього компанія усуває перешкоди, забезпечує працівників ресурсами та сприяє активним діям. Важливо фіксувати перші успіхи, адже вони підсилюють мотивацію та підтверджують правильність напрямку. Після отримання початкових результатів слід підтримувати темп змін, продовжуючи впроваджувати нові ініціативи. На завершення оновлені підходи закріплюються в корпоративній культурі, стаючи частиною повсякденної роботи.

Щоб подолати опір працівників до нововведень необхідно забезпечити прозоре інформування персоналу про цілі змін, очікувані результати та переваги для кожного учасника процесу. Також, важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори різних категорій працівників, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та довгостроковій стійкості організації.

Отож, в Україні, з огляду на особливості економічної та політичної ситуації, управління змінами набуває особливого значення. Воно стає інструментом стратегічної адаптації, який дозволяє підприємствам працювати у складних умовах воєнного часу, економічної нестабільності та постійних трансформацій ринку. Зокрема, управління змінами у системі стимулювання праці сприяє не лише підвищенню мотивації та продуктивності персоналу, а й збереженню стабільності організаційних процесів, формуванню лояльності працівників та створенню гнучкої корпоративної культури, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що управління змінами є невід'ємною та ключовою складовою сучасного менеджменту. Воно забезпечує організаціям здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, реагувати на технологічні, економічні та соціальні виклики, а також впроваджувати нові моделі організаційної діяльності. Здатність ефективно управляти змінами дозволяє підприємствам не лише підтримувати стабільність і продуктивність, а й створювати конкурентні переваги за рахунок швидкої реакції на дії ринку та трансформаційні процеси.

### Список використаних джерел

1. Стратегічне управління: вебсайт. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/pv/2045.pdf> (дата звернення 11.11.2025).
2. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
3. Два роки повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії: вебсайт. URL: <https://surl.li/ysdttj> (дата звернення 11.01.2025).
4. Українська правда. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців?: вебсайт. URL: <https://surl.li/bcbqjs> (дата звернення 11.01.2025).
5. Фонд «Демократичної ініціативи» імені Ілька Кучеріва: вебсайт. URL: <https://surl.lu/jywhvd> (дата звернення 11.01.2025).
6. Клот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Менеджмент персоналу: підручник/ за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
8. Українська правда: вебсайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/04/23/236637/> (дата звернення 03.11.2025).

### УДК 338.48

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ДОХІДНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Демко В. С.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0001-6456-8795

Туризм є одним із секторів, здатних забезпечувати мультиплікаційний ефект для національної економіки через зростання зайнятості, мобілізацію інвестицій, розширення експортного потенціалу послуг та посилення міжгалузевих зв'язків. У повоєнних та кризових умовах України, коли падіння ВВП, скорочення споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів і обмеженість бюджетних ресурсів стримують відновлення туристичного бізнесу, інноваційний менеджмент стає ключовим драйвером конкурентоспроможності та інституційної модернізації [1].

Протягом 2023 року Україну відвідали 2,45 млн іноземних туристів, а за 9 місяців 2024 року туристичні прибуття зросли на 21% р/р, що вказує на відновлювальну динаміку галузі та стабілізацію в'їзного попиту. Прогноз до 2029 року передбачає середньорічні темпи зростання ринку туризму на 7,48%, формуючи потенційний обсяг ринку близько 993,20 млн USD. Проте технологічна адаптація туристичних підприємств та управлінські інновації впроваджуються нерівномірно, що посилює регіональні диспропорції, обмежує можливості масштабування бізнесу і затримує перехід до принципів сталого та смарт-туризму [3].

У сучасній науковій літературі доведено позитивний вплив цифрової трансформації, маркетингових та процесних інновацій на економічні результати туризму, проте фокусні дослідження щодо інституційної ролі інноваційного менеджменту в туризмі України залишаються обмеженими. Таким чином, питання формування дієвих інструментів управління інноваціями, зниження регіональних бар'єрів адаптації технологій та комплексної імплементації стратегічного інноваційного менеджменту набуває наукової і практичної ваги [1, 2, 3, 4].