

РОЗДІЛ 1. НАПРЯМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

ВОРОНКОВА Валентина Григорівна,

д. ф. н., професор, завідувач кафедри
управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

ЧЕРЕП Олександр Григорович,

д. е. н., професор, професор кафедри
управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

ЦЬОМКО Анна Олександрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

1.1. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ПЛАНУВАННІ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Вступ. У сучасну цифрову епоху великі дані (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) стають ключовими інструментами, що змінюють підхід до аналізу та прогнозування макроекономічних показників. Їх впровадження забезпечує урядам і аналітичним центрам нові можливості для глибшого розуміння економічної динаміки.

Великі дані охоплюють масиви структурованої та неструктурованої інформації, що надходить з різноманітних джерел – фінансових ринків, підприємств, інтернету, соціальних мереж, електронної комерції, супутникових знімків тощо. Це дозволяє

отримувати комплексне уявлення про стан економіки у режимі реального часу.

Штучний інтелект, зокрема машинне навчання, дає змогу аналізувати ці масиви інформації, виявляючи закономірності, тренди, кореляції та аномалії, які важко або неможливо побачити традиційними методами. Однією з головних переваг Big Data є можливість оперативного збору даних. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли класичні статистичні інструменти мають запізнення і не відображають реальну ситуацію.

Науковці Анваар Алі, Джунаїд Кадір, Райхан Ур Расул, Арджуна Сатіасілан, Андрей Цвіттер і Джон Кроукрофт [1], Баррозу Л., Клідарас Дж., Хьольцле У. [2], Конюш М. Р. [3], Коротун Н. В. [4], Косінський М. [5], Кресс М. М. [6], Череп А. В. [7; 8], Воронкова В. Г., Олейнікова Л. Г. [7; 8; 9], Череп О. Г. [7; 9], Огреніч Ю. О., Василенко Д. О. [8], Бехтер Л. А., Веремєєнко О. О. [9] досліджували європейські практики цифровізації бізнес процесів. Але не вирішеними залишаються питання впровадження цифрових інноваційних технологій в умовах глобалізації.

Виклад основних результатів дослідження. Застосування ШІ в макроекономіці дозволяє не лише прогнозувати ВВП, інфляцію, безробіття чи обмінні курси, але й аналізувати поведінкові аспекти споживачів, інвестиційні тренди та навіть ефективність державної політики. Великі дані використовуються для створення економетричних моделей нового покоління. Такі моделі базуються на адаптивних алгоритмах, здатних навчатися на основі нових даних та удосконалювати прогнози з часом.

ШІ допомагає мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень, знижуючи вплив суб'єктивності, політичного тиску або помилок у розрахунках. Це особливо цінно в системах довгострокового планування економіки. Крім прогнозування, Big Data та ШІ дозволяють здійснювати моніторинг політик у реальному часі. Це забезпечує динамічний зворотний зв'язок, необхідний для швидкого коригування макроекономічного курсу.

Одним із практичних прикладів є система Nowcasting, що використовується Європейським центральним банком і МВФ. Вона

базується на аналізі великого обсягу щоденних та щотижневих даних для прогнозування ВВП ще до публікації офіційних звітів [10].

У країнах, де цифровізація розвинена, ці технології дозволяють не лише коригувати державний бюджет, а й формувати більш реалістичні макроекономічні прогнози, що враховують поведінку бізнесу та населення.

ІІІ також застосовується у боротьбі з економічними ризиками – наприклад, для раннього виявлення ознак фінансових криз, інфляційних сплесків чи дефіциту товарів.

Аналіз великих даних дозволяє виявити приховані джерела економічного зростання, наприклад, неформальну зайнятість або тіньовий сектор економіки, що складно відстежити за допомогою класичних методів. У галузі міжнародної торгівлі ІІІ може оцінювати вплив торгових угод або санкцій ще до їхнього фактичного введення, моделюючи альтернативні сценарії розвитку подій.

Також ці інструменти дозволяють краще аналізувати вплив зовнішніх факторів, таких як пандемії, війни чи зміна клімату, на економічну ситуацію в тій чи іншій країні.

Використання Big Data у поєднанні з геолокаційними та супутниковими даними дозволяє прогнозувати врожаї, споживання енергії або будівельну активність, що є важливими індикаторами для макроекономіки. Уряди все частіше створюють спеціальні цифрові платформи – дата-хаби – які централізують збирання та аналіз даних для потреб економічного планування. Інтеграція Big Data у податкові та бюджетні служби дозволяє більш ефективно боротися з ухиленням від сплати податків і покращувати фіскальну політику.

ІІІ також використовується для моделювання наслідків соціальних програм, прогнозування демографічних змін і розподілу ресурсів у реальному часі.

Попри численні переваги, важливим викликом залишається якість вхідних даних. Навіть найпотужніші алгоритми не дадуть надійного результату, якщо інформація є неточною або неповною. Іншим викликом є необхідність захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки, адже використання Big Data

пов'язане з ризиками витоку конфіденційної інформації. Для країн, що розвиваються, ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової інфраструктури, що обмежує можливості впровадження таких технологій.

Також необхідно інвестувати у підготовку кадрів – економістів-аналітиків нового покоління, які здатні працювати з цифровими інструментами на професійному рівні. Законодавча база має відповідати вимогам нової цифрової реальності, забезпечуючи правовий захист при використанні штучного інтелекту в державному управлінні.

Найбільш ефективні результати досягаються там, де цифрові технології впроваджуються у партнерстві між державними структурами, науковими інститутами та приватним сектором. Таким чином, Big Data і ШІ виступають потужними інструментами для модернізації підходів до макроекономічного планування, дозволяючи враховувати ширший спектр факторів і приймати обґрунтовані управлінські рішення [11].

Вважаємо, що інформаційно-аналітичні платформи стали потужним інструментом для прогнозування макроекономічних процесів. Їхня ефективність зумовлена здатністю об'єднувати великі обсяги даних і трансформувати їх у зрозумілу, доступну для аналізу інформацію. Суть таких платформ полягає в інтеграції даних з різних джерел: державної статистики, ринкових даних, фінансових звітів, геоаналітики, соціальних мереж, новинних стрічок тощо. Вони автоматично обробляються за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє оперативно виявляти тенденції.

Ці платформи використовуються урядами для прийняття обґрунтованих рішень щодо монетарної, фіскальної та соціально-економічної політики. Наприклад, під час пандемії COVID-19 аналітичні системи дозволили багатьом країнам відстежувати економічні втрати та коригувати бюджетну політику.

Одна з головних переваг платформ – це візуалізація складних економічних процесів. За допомогою дашбордів, графіків і мап користувачі можуть швидко зрозуміти динаміку ВВП, інфляції, безробіття тощо. Деякі інформаційні системи

інтегруються з податковими органами, центральними банками, біржами, що дозволяє аналізувати макроекономічні процеси у режимі майже реального часу. Це підвищує точність і швидкість прогнозування.

У приватному секторі платформи допомагають підприємствам оцінювати ризики, планувати інвестиції, вивчати споживчі тренди. Наприклад, міжнародні корпорації використовують аналітику для стратегічного розміщення ресурсів та оптимізації ланцюгів постачання.

Відомі приклади таких систем включають Bloomberg Terminal, Refinitiv, IBM Watson for Economics, SAP BusinessObjects, а також державні проекти, наприклад, Європейська економічна панель (ЕЕР) та система «Прозора економіка» в Україні [12].

Системи прогнозування часто базуються на економетричних моделях, збагачених машинним навчанням. Це дозволяє враховувати не лише історичні дані, а й поведінкові та політичні фактори. Багато платформ підтримують автоматичне оновлення даних, що гарантує актуальність та надійність інформації. Це критично важливо у періоди кризи, коли економічна ситуація швидко змінюється [13; 14].

Країни з розвинутою цифровою інфраструктурою мають перевагу у швидкості розгортання аналітичних рішень. Наприклад, у Сінгапурі платформи інтегровані з містобудівним плануванням та соціальною політикою [15].

Ще однією важливою функцією є моделювання сценаріїв. Аналітики можуть створити кілька варіантів розвитку подій – від найоптимістичнішого до найгіршого – і передбачити вплив кожного на економіку. Платформи також корисні для міждержавного аналізу, коли країни порівнюють власні показники з іншими економіками. Це допомагає виявляти слабкі місця і запозичувати ефективні практики.

Використання хмарних технологій робить ці системи доступними для широкого кола користувачів – від чиновників до студентів економічних факультетів. Незважаючи на численні переваги, є і виклики. Зокрема, це потреба у високій цифровій грамотності,

а також ризики кібербезпеки, втрати даних чи маніпуляцій результатами.

Ще однією проблемою є нерівномірний доступ до таких технологій у світі. У багатьох країнах, що розвиваються, відсутні базові цифрові ресурси для запуску подібних систем. У відповідь на це розвиваються міжнародні ініціативи щодо підтримки цифрової трансформації економік, включаючи технічну допомогу, навчання та фінансування. Окрему роль відіграє відкритість державних даних. Там, де дані публічні, платформи працюють ефективніше, забезпечуючи громадський контроль та аналітику незалежними експертами [16].

Зростає популярність open-source рішень, які дозволяють країнам адаптувати платформи під власні потреби, не залежачи від комерційних постачальників. Аналітичні платформи мають потенціал для інтеграції з екологічними, демографічними та соціальними індикаторами, що відкриває нові горизонти в стратегіях сталого розвитку.

У майбутньому можливе створення глобальних систем економічного прогнозування, які б акумулювали дані з усіх континентів для формування узагальненої картини світової економіки.

Роль людини в таких системах змінюється – аналітик стає не просто інтерпретатором даних, а куратором штучного інтелекту, який керує цифровими сценаріями. Варто наголосити, що розвиток аналітичних платформ вимагає етичного підходу – прозорості алгоритмів, захисту від упереджень і контролю за автоматизованими рішеннями. Такі платформи не замінюють макроекономічну експертизу, а доповнюють її. Вони є інструментом, а не фінальною інстанцією в процесі прийняття рішень.

У підсумку, інформаційно-аналітичні платформи виступають індикатором цифрової зрілості економіки, здатної швидко адаптуватись до змін та забезпечити сталий розвиток у ХХІ столітті [17; 18].

Цифрові моделі відіграють дедалі важливішу роль у формуванні сучасної макроекономічної політики. Вони дозволяють будувати точні прогнози, моделювати різні сценарії та оперативно оцінювати вплив політичних рішень на економіку.

Сучасні цифрові моделі базуються на використанні великих даних (Big Data), штучного інтелекту, машинного навчання та нейронних мереж. Вони здатні враховувати тисячі змінних, аналізуючи їхній вплив у реальному часі. На відміну від традиційних економетричних моделей, цифрові підходи є більш гнучкими. Вони здатні швидко адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі, враховуючи нові дані без необхідності повного перепроєктування моделі.

Цифрові моделі особливо корисні у кризових ситуаціях, коли макроекономічна нестабільність зростає. Вони дозволяють проводити швидкі симуляції і бачити ймовірні наслідки рішень ще до їх впровадження. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато урядів використовували цифрове моделювання для прогнозування впливу карантинних обмежень на економіку. Це дозволило вчасно адаптувати соціально-економічну політику.

Окреме місце займають моделі загальної рівноваги (CGE-моделі), які стали основою для оцінки довгострокових економічних стратегій. У цифровій формі вони набувають нової якості завдяки інтеграції динамічних даних. Використання цифрових моделей дозволяє політикам швидко оцінювати наслідки змін у фінансовій або монетарній політиці. Наприклад, прогнозування інфляційного ефекту зміни ставки рефінансування стає більш точним та оперативним. Завдяки автоматизації процесів обробки даних цифрові моделі можуть щоденно оновлюватися, що підвищує актуальність та точність прогнозів. Ще одна перевага – можливість візуалізації результатів. Сучасні цифрові платформи дозволяють у зручній графічній формі представити навіть найскладніші макроекономічні моделі. Це особливо важливо для комунікації між економістами, урядовцями та суспільством, оскільки допомагає краще зрозуміти суть прогнозів і рішень.

Висновки. Цифрові моделі дозволяють не лише оцінювати майбутнє, але й ретроспективно аналізувати минулі рішення, виявляючи помилки та можливості для вдосконалення. Країни з розвинутою цифровою інфраструктурою, такі як Естонія, Сінгапур чи Південна Корея, вже активно застосовують

такі моделі у щоденній роботі міністерств фінансів та економіки. Також слід відзначити використання цифрових двійників (digital twins) – точних віртуальних копій економічних систем, що дають змогу випробовувати політичні рішення без реального втручання в економіку.

Широке застосування цифрових моделей стимулює розвиток нових професій у сфері економіки, таких як аналітик даних, спеціаліст з моделювання або цифровий економіст. Водночас успіх цифрового моделювання значною мірою залежить від якості та повноти даних. Без достовірних статистичних показників навіть найсучасніша модель не зможе дати корисних результатів.

Інтеграція моделей у систему прийняття рішень вимагає також відповідного рівня цифрової грамотності серед державних службовців. Тому важливим є розвиток міждисциплінарної освіти, яка поєднує економіку, математику, інформатику та аналіз даних.

Ще одним викликом є ризики надмірної залежності від моделей. Важливо пам'ятати, що вони – лише інструмент, і не повинні замінювати людське мислення та політичну відповідальність. Цифрові моделі також повинні бути прозорими, щоб громадськість могла розуміти, як формуються ті чи інші політичні рішення. У майбутньому можна очікувати ще більшого поширення цифрових моделей завдяки розвитку квантових обчислень і нейромереж нового покоління.

Міжнародне співробітництво у сфері цифрового моделювання також сприяє гармонізації економічної політики між країнами та полегшує глобальне управління ризиками. Уряди, які впроваджують цифрове моделювання, отримують конкурентну перевагу у світовому економічному просторі, оскільки можуть діяти проактивно, а не реактивно. Отже, цифрові моделі – це не лише нова технологія, а стратегічний ресурс у руках державних інституцій для формування ефективної, прозорої та відповідальної економічної політики. Їх застосування дозволяє економіці бути більш адаптивною до змін, а політиці – більш орієнтованою на реальні дані та потреби суспільства.

Список використаних джерел

1. Ali A., Qadir J., Rasool R., Sathiaselan A., Zwitter A., Crowcroft J. Big data for development: applications and techniques. *Big Data Analytics*. 2016. Vol. 1. URL: <https://bdataanalytics.biomedcentral.com/articles/10.1186/s41044-016-0002-4#Sec33> (Last accessed: 14.04.2025).
2. Barroso L. Clidaras J., Hölzle U. The datacenter as a computer: An introduction to the design of warehouse-scale machines. *Morgan & Claypool Publishers*. 2013. URL: <https://www.morganclaypool.com/doi/abs/10.2200/S00516ED2V01Y201306CAC024> (Last accessed: 14.04.2025).
3. Конюш М. Р. Великі дані як загроза праву людини на недискримінацію. *Інформація і право*. 2021. № 2 (37). С. 46–50. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/238335> (дата звернення: 14.04.2025).
4. Коротун Н. В. Сучасна модель інформаційного аналітика в умовах розвитку BigData в Україні. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері* : збірник матеріалів VII Всеукраїнської наукової конференції (м. Вінниця, 15 квітня 2022 р.). Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. С. 52–54. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15317> (дата звернення: 14.04.2025).
5. Kosinski M. With big data comes big responsibility. URL: <https://www.ft.com/content/1c3e27ec-8b2f-11e2-8fcf-00144feabdc0> (Last accessed: 14.04.2025).
6. Kress M. M. Big data for ecological models. In: Jørgensen S. E., Fath B. D., eds. *Encyclopedia of Ecology* (Volume 1). Amsterdam : Elsevier. 2019. P. 11–20.
7. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Концепція блокчейн-економіки як економіки нового типу в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. С. 54–61. URL: https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono2022_dev_008.pdf (дата звернення: 14.04.2025).
8. Череп А. В., Огренич Ю. О., Олейнікова Л. Г., Василенко Д. О. Фінансовий ринок України в умовах цифровізації економіки: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Реалізація європейського вектору розвитку економіки держави шляхом цифровізації* : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 252–263. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24078> (дата звернення: 14.04.2025).

9. Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Бехтер Л. А., Веремєєнко О. О. Цифровізація економіки в Україні та Європі: поточний стан, проблеми та обмеження. *Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду* : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 86–97. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081> (дата звернення: 14.04.2025).
10. Xiaojing Dong, Shelby McIntyre *The Second Machine Age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* / by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee. WW Norton & Company, 2014.
11. Goldfarb A., Gans J., Agrawal A. *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2018.
12. Van Ark, Bart, Piatkowski, Marcin. Productivity, innovation and ICT in Old and New Europe. *TIGER Working Paper Series*. 2004. No. 57, Transformation, Integration and Globalization Economic Research (TIGER), Warsaw. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/140709/1/394313658.pdf> (Last accessed: 14.04.2025).
13. Acemoglu D., Restrepo P. The race between machine and man: implications of technology for growth, factor shares and employment. *NBER Working Paper*. 2016. No. 22252. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22252/revisions/w22252.rev0.pdf (Last accessed: 14.04.2025).
14. World Bank. *World Development Report*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr/wdr-archive> (Last accessed: 14.04.2025).
15. International Monetary Fund. *World Economic Outlook*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO> (Last accessed: 14.04.2025).
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Digital Economy Outlook*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html (Last accessed: 14.04.2025).
17. United Nations (UN). Support Sustainable Development and Climate Action. URL: <https://www.un.org/en/our-work/support-sustainable-development-and-climate-action> (Last accessed: 14.04.2025).
18. European Commission. Report on the state of the Digital Decade 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024> (Last accessed: 14.04.2025).

ДАШКО Ірина Миколаївна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

ТЕРЕНТ'ЄВА Наталія Валеріївна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6930-879X>

ПРОЦЬ Анастасія Миколаївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка
ОП Управління персоналом та економіка праці,
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

1.2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ЕТИКА, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Вступ. Сучасні трансформації в економіці, суспільстві та технологічному середовищі суттєво змінюють підходи до управління персоналом. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання соціальної відповідальності бізнесу, HR-функція переходить від операційного до стратегічного рівня управління. Європейські країни демонструють високі стандарти в запровадженні інноваційних HR-практик, зокрема в напрямках цифрових технологій, інклюзивності, етичного регулювання та сталого розвитку.

Водночас, для країн, що знаходяться на шляху реформування своїх систем управління персоналом, вивчення європейського досвіду є надзвичайно важливим. Він дозволяє не лише перейняти ефективні моделі, а й адаптувати їх до національного контексту. Саме тому дослідження даної теми є актуальним – воно сприяє

формуванню якісного кадрового потенціалу, розвитку відповідального лідерства та побудові сучасної корпоративної культури.

Виклад основних результатів дослідження. У XXI столітті управління персоналом у країнах Європейського Союзу зазнало трансформації під впливом технологічних змін, соціальних цінностей та глобальних викликів. Сучасний підхід до HR (Human Resources) все більше фокусується не лише на ефективності бізнес-процесів, але й на людському капіталі як ключовій цінності організації. Важливими складовими стають *цифровізація, інклюзивність, етика та сталий розвиток*.

1. Цифровізація: інновації в управлінні людьми

Цифрові технології суттєво змінили HR-сферу в Європі, зокрема відбір персоналу, адаптація, навчання, мотивація – усе автоматизується за допомогою сучасних платформ (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) [1]. Штучний інтелект допомагає аналізувати резюме, передбачати ризики звільнень і покращувати внутрішні комунікації.

Європейські компанії активно впроваджують дистанційну роботу, гнучкі графіки та гібридні моделі – це відповідає запиту на work-life balance і знижує витрати на офіси [2]. Проте одночасно зростає увага до цифрової безпеки, захисту персональних даних і етики в алгоритмах прийняття рішень [3].

Проаналізуємо цю складову більш детально у країнах ЄС: Фінляндія лідирує в ЄС за рівнем цифровізації, очолюючи Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) 2022, особливо в компоненті «людський капітал». Швеція та Люксембург мають найвищу частку IT-спеціалістів серед працевлаштованих – 9 та 8 % відповідно. Водночас, у Греції та Румунії цей показник становить лише 3 %, що свідчить про цифровий розрив між країнами.

Загалом, 37 % європейських компаній станом на 2020 р. не впровадили жодних передових цифрових технологій, тоді як у США цей показник становить 27 % – це підкреслює необхідність прискорення цифрової трансформації в Європі.

2. Інклюзивність: цінність різноманіття

Інклюзивна культура стала одним із головних принципів HR-політик у ЄС. Компанії активно впроваджують програми

рівності, що охоплюють гендерну, вікову, етнічну, культурну та фізичну різноманітність [4]. Це підтримується також на законодавчому рівні, наприклад, Європейською стратегією рівності (EU Gender Equality Strategy 2020–2025) [5].

Інклюзивність також передбачає створення безпечного робочого середовища, де працівники можуть відкрито виражати свою ідентичність та бути почутими.

Аналізуючи країни ЄС, такі як: Франція та Бельгія, то можна говорити, що вони активно просувають ініціативи з різноманіття, рівності та інклюзії (DEI). Проте, нещодавно вони зіткнулися з тиском з боку США щодо відмови від таких заходів, що викликало обурення європейських політиків.

Швейцарія демонструє відставання в побудові інклюзивної культури: лише 7 % компаній активно працюють над цим. Це вказує на необхідність посилення зусиль у сфері інклюзивності в деяких європейських країнах.

3. Етика: відповідальне управління

Європейський підхід до HR ґрунтується на принципах прозорості, чесності та поваги до гідності працівника. Компанії мають внутрішні кодекси етики, дотримуються стандартів ESG (Environmental, Social and Governance), забезпечують справедливу оплату праці та повагу до трудових прав [6].

Підвищується роль етичних комітетів і механізмів подання скарг – це створює довіру в колективі.

Дослідження етичних стандартів у державній службі ЄС показує значні відмінності між країнами-членами. Наприклад, Португалія має нижчий рівень освіти та доходів порівняно з іншими країнами ЄС, що впливає на сприйняття етичних норм.

Крім того, Європейський орган з питань страхування та пенсійного забезпечення (Єіора) нещодавно зіткнувся з обвинуваченнями у психологічних домаганнях, що підкреслює важливість етичного управління в організаціях.

4. Сталій розвиток: люди як частина екосистеми

HR-стратегії у ЄС все частіше включають принципи сталого розвитку. Це не лише екологічна відповідальність, але й розвиток

талантів, інвестиції у навчання, підтримка психічного здоров'я працівників [7].

Такі країни, як: Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія та Швейцарія очолюють Індекс сталого розвитку, демонструючи високі показники в економічних, екологічних та соціальних аспектах.

Однак, пропозиція Європейської комісії щодо спрощення регулювання сталого розвитку може зменшити кількість компаній, зобов'язаних звітувати про сталість, на 80 %, що викликало дискусії щодо можливого уповільнення прогресу в цій сфері.

Такі ініціативи зміцнюють корпоративну репутацію та сприяють довгостроковому успіху бізнесу.

Європейська модель управління персоналом базується на гуманістичних цінностях (рис. 1).

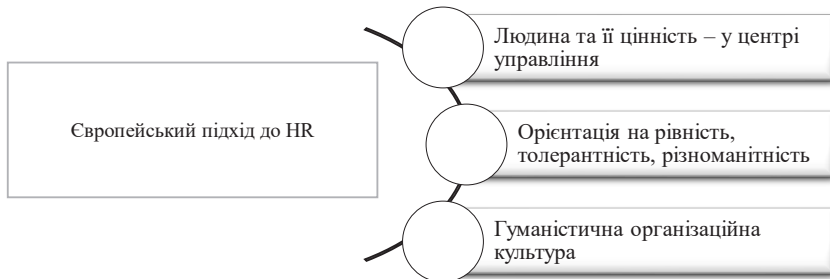


Рис. 1. Європейський підхід до управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

З рис. 1 видно, що у центрі уваги – людина, її потреби та розвиток. Ключові принципи цього підходу – рівність, толерантність, різноманітність та створення організаційної культури, що сприяє довірі та взаємоповазі. Саме такий підхід робить компанії більш стійкими та конкурентоспроможними.

Інклюзивне управління персоналом передбачає створення робочого простору, де всі працівники, незалежно від статі, віку, національності, фізичних можливостей чи інших ознак, мають рівні можливості для кар'єрного розвитку. Європейські компанії активно впроваджують політики диверсифікації та інклюзії, оскільки

дослідження доводять, що різноманітні команди працюють ефективніше, ухвалюють кращі рішення та краще адаптуються до змін [1].

Проаналізуємо етичні принципи управління персоналом (рис. 2) – це справедливість, прозорість та відповідальність. Важливо не лише дотримуватися законодавчих норм, а й будувати культуру довіри між працівниками та керівництвом. Коли в компанії діють чіткі етичні стандарти, це підвищує мотивацію, знижує рівень конфліктів та сприяє ефективній взаємодії в колективі. Саме тому в ЄС існують програми підтримки працівників з інвалідністю, ініціативи гендерної рівності та механізми запобігання дискримінації на робочому місці [2; 8].



Рис. 2. Етичні принципи управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

Також існують адаптивні моделі праці, включаючи гнучкий графік, дистанційну роботу та розширені соціальні пакети, що сприяє покращенню якості життя працівників та підвищенню їхньої продуктивності.

Сталий розвиток у сфері управління персоналом – це не лише питання екології, а й довгострокова стратегія розвитку компанії через підтримку її працівників. В європейському бізнесі зростає усвідомлення того, що інвестування в людський капітал є ключовим фактором стабільного зростання.

Компанії активно запроваджують програми підвищення кваліфікації, розробляють індивідуальні кар'єрні плани для співробітників,

а також створюють сприятливі умови для професійного розвитку. Велика увага приділяється психологічному добробуту персоналу: надаються корпоративні програми підтримки ментального здоров'я, впроваджуються політики work-life balance, створюються ініціативи щодо фізичного здоров'я співробітників [3; 9; 10].

Отже, рівень впровадження цифрових технологій, інклюзивності, етичних стандартів та сталого розвитку суттєво варіюється серед країн ЄС. Лідери, такі як Фінляндія та Швеція, демонструють високі показники в цих сферах, тоді як інші країни стикаються з викликами та потребують додаткових зусиль для досягнення європейських стандартів. Це підкреслює необхідність адаптації стратегій управління персоналом з урахуванням національних особливостей та контексту.

Управління персоналом у Європі дедалі більше набуває стратегічного значення. Проте сучасна динаміка – цифровізація, соціальні трансформації, етичні запити та екологічна відповідальність – вимагає від компаній адаптивності та глибоких змін в управлінських підходах.

Виникає низка системних проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію сучасних HR-принципів:

1. Цифровий розрив і кадрова неготовність:
 - нерівномірне використання цифрових інструментів у великих корпораціях і малому бізнесі;
 - недостатній рівень цифрової грамотності серед HR-фахівців;
 - опір змінам з боку персоналу та управлінців старої школи.
2. Поверхневий підхід до інклюзивності:
 - формальна реалізація політик рівності без реального впливу на корпоративну культуру;
 - уповільнена інтеграція людей з інвалідністю, представників нацменшин, ЛГБТ+ тощо;
 - недостатня кількість жінок на керівних посадах попри загальні декларації.
3. Етичні дилеми в цифрову епоху:
 - загроза дискримінації внаслідок використання алгоритмічного відбору;

- недовіра до автоматизованих рішень у сфері персоналу;
- відсутність чітких механізмів етичного контролю в процесах HR-аналітики.

4. Фрагментарне впровадження принципів сталого розвитку:

- сталий розвиток часто сприймається як соціальна відповідальність, а не як частина HR-стратегії;
- компанії обмежуються зовнішніми PR-акціями, нехтуючи внутрішнім благополуччям працівників;
- брак системної роботи з ментальним здоров'ям, професійним вигоранням, екологічною відповідальністю на рівні команд.

На основі вищезазначеного розглянемо рекомендовані *шляхи підвищення ефективності управління персоналом*. Загалом, щоб подолати ці виклики, європейські компанії впроваджують інтегровані стратегії, які поєднують технології, етику та соціальні цінності:

1. Розбудова цифрової HR-екосистеми:

- впровадження штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі, адаптації, аналізу продуктивності;
- цифрові кабінети співробітників, мобільні застосунки для навчання та зворотного зв'язку;
- розвиток навичок цифрової грамотності в HR-командах.

2. Глибинна інклюзивність як стратегічна цінність:

- проведення гендерного та інклюзивного аудиту компанії;
- програми менторства для вразливих груп;
- забезпечення доступного середовища та гнучких умов праці.

3. Етичне управління на основі прозорості:

- формування незалежних етичних комітетів у компаніях;
- відкритість у процесах ухвалення рішень щодо персоналу;
- перевірка алгоритмів на дискримінацію та упередженість.

4. HR як рушій сталого розвитку:

- підтримка працівників через ментальні сервіси, коучинг, програми wellbeing;
- екологізація офісів та робочих процесів;
- розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку з урахуванням балансу життя й роботи.

Загалом, ефективне управління персоналом у Європі – це поєднання гнучких технологій, глибоких цінностей та стратегічного бачення. Воно формує довіру, підвищує продуктивність і зміцнює репутацію компанії як сучасного та відповідального роботодавця.

Висновки. Отже, Європейський підхід до управління персоналом є цілісним, системним і соціально орієнтованим. Він базується на поєднанні технологічного прогресу з гуманістичними цінностями, що робить HR не лише інструментом ефективності, а й індикатором відповідальності бізнесу.

Цифровізація поступово охоплює усі сфери управління персоналом у країнах ЄС, хоча між державами зберігається цифровий дисбаланс. Лідери – Фінляндія, Швеція, Нідерланди демонструють приклад використання аналітики, автоматизації та ІІІ в HR.

Аналізуючи інклюзивність, необхідно сказати, що вона перетворюється з декларативного принципу на реальний інструмент формування корпоративної культури. Програми підтримки рівних можливостей стають частиною стратегій компаній, особливо у Скандинавських країнах та Західній Європі.

Етика в HR в Європі стає пріоритетом у контексті використання алгоритмів, обробки персональних даних та забезпечення психологічної безпеки працівників. Етична культура формується через прозорість, відповідальність та повагу до людської гідності.

Варто зазначити, що сталий розвиток інтегрується в політики компаній через турботу про благополуччя працівників, екологічну відповідальність та професійний розвиток. Особлива увага приділяється ментальному здоров'ю, балансу життя та роботи, освітнім ініціативам.

У перспективі саме ті компанії, які зуміють гармонійно поєднати цифрові інновації з етичним, інклюзивним і сталим підходом до управління людьми, зможуть стати прикладом соціально відповідального та конкурентного бізнесу в Європі.

Таким чином Європейський досвід управління персоналом демонструє, що інклюзивність, етика та сталий розвиток є не просто трендами, а необхідними умовами для успішного бізнесу. Впровадження цих принципів в українських компаніях

допоможе не лише покращити корпоративну культуру, а й зробити бізнес більш конкурентоспроможним на міжнародній арені. Для українського бізнесу впровадження таких принципів є стратегічно важливим завданням. Це дасть змогу зробити підприємства більш інноваційними, ефективними та привабливими для міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел

1. European Commission. *Digital transformation and HR*. 2020. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 28.04.2025).
2. McKinsey & Company. *The Future of Work after COVID-19*. 2021. URL: <https://mckinsey.com> (дата звернення: 28.04.2025).
3. European Data Protection Supervisor. *AI and Ethics in the Workplace*. 2022. URL: <https://edps.europa.eu> (дата звернення: 28.04.2025).
4. Deloitte. *Diversity & Inclusion: The Reality Gap*. 2020. URL: <https://deloitte.com> (дата звернення: 28.04.2025).
5. European Commission. *EU Gender Equality Strategy 2020–2025*. 2020. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 28.04.2025).
6. OECD. *Ethics in Public and Private Organizations*. 2021. URL: <https://oecd.org> (дата звернення: 28.04.2025).
7. World Economic Forum. *Sustainable Human Resources Strategies*. 2022. URL: <https://weforum.org> (дата звернення: 28.04.2025).
8. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-148 (дата звернення: 28.04.2025).
9. Суслів П. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.139 (дата звернення: 28.04.2025).
10. Дашко І., Череп О., Лосєва Е. Мотивація розвитку цифрових навичок працівників підприємств. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 37–50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681> (дата звернення: 28.04.2025).

КУШНІР Тарас Михайлович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

1.3. ЕТИКА В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Вступ. В умовах формування постіндустріального суспільства, в якому пріоритетним для споживача стає інформаційний продукт та сфера послуг, виникає гостра потреба в модернізації технологій взаємодії з клієнтами, пошуку нових каналів комунікації та технологізації задоволення потреб споживача. Початком формування концепції цифрового маркетингу можна вважати 1990-ті рр., коли «коли вперше було використано його визначення та запущено першу пошукову систему під назвою Archie, у 1993 р. було опубліковано перший електронний банер з реакцією на клік та запущено Yahoo, після чого digital почав набирати більшої популярності з 2006 р., коли пошукові системи змогли отримати 6,4 млрд трафіка за місяць» [24, с. 192].

Широке поширення серед користувачів мережі Інтернет у всіх сферах діяльності призвело до активного поширення інструментів цифрового маркетингу, які збагачують та доповнюють традиційні маркетингові інструменти, підвищуючи ефективність маркетингової діяльності. Ф. Котлер стверджує, що «цифровий маркетинг не має на меті заміну традиційного маркетингу. Навпаки, обидва види маркетингу повинні співіснувати, міняючись ролями на шляху покупця» [19, с. 70].

Метою дослідження є з'ясування теоретико-методологічних засад формування етичної поведінки учасників взаємодії в цифровому маркетингу на засадах інструментального підходу.

Виклад основних результатів дослідження. При чисельності населення нашої планети понад 8 млрд осіб, 5,78 млрд з них сьогодні користуються мобільними телефонами, що дорівнює 70,5 % населення світу. За 2024 р. кількість унікальних абонентів

мобільного зв'язку зросла на 112 млн, що на 2,0 % більше, ніж у 2023 р. Тим часом дані показують, що смартфони зараз складають майже 87 % мобільних телефонів, які використовуються в усьому світі [5]. На початку 2025 р. 5,56 млрд людей користувалося Інтернетом, що означає показник проникнення 67,9 %. Впродовж 2024 р. кількість користувачів Інтернету зросла на 136 млн (+2,5 %), але на початку 2025 р. 2,63 млрд людей залишалися виключно офлайн [5]. Ідентифікаційні дані користувачів соціальних мереж у світі зараз становлять 5,24 млрд, що складає 63,9 % населення планети. За 2024 р. їх глобальна загальна кількість зросла на 4,1 % завдяки додатковим 206 млн нових ідентифікацій користувачів [5]. Ці дані підтверджують значний потенціал інструментів цифрового маркетингу для побудови ефективної взаємодії зі споживачами.

Вперше термін «цифровий маркетинг» у світовій практиці з'явився у 1990-х рр. з появою архітектури сервер / клієнт і стрімким зростанням популярності персональних комп'ютерів. У цей час додатки для управління взаємовідносинами з клієнтами стали вагомим складовим технологій маркетингу. Посилення конкуренції змусила компанії розширювати спектр послуг у своєму програмному забезпеченні. У маркетингологів також з'явилась можливість використовувати значні обсяги онлайн-даних користувачів з допомогою програмного забезпечення та Інтернету. Власне, за рахунок цього, компанії мають змогу оновлювати інформацію про потреби користувачів та визначати пріоритети їх досвіду. В результаті цього була запущена перша банерна реклама.

Розвиток цифрового маркетингу в 1990–2000-х рр. трансформував способи використання брендів та компаніями технологій в маркетингу. Поширення та підвищення ефективності цифрових маркетингових кампаній та використання користувачами цифрових платформ замість відвідування традиційних точок продажу, зумовлюють включення цифрових платформ в маркетингові плани.

Стрімке зростання доступу до цифрових медіа, поширення та зростання функціоналу пристроїв обумовили підвищення складності цифрового маркетингу у 2000–2010-х рр. Із розвитком

соціальних мереж (LinkedIn, Facebook, YouTube, Twitter) зросла залежність споживачів від цифрової електроніки в повсякденному житті. Сучасний споживач очікує безперервної взаємодії із різними каналами пошуку інформації про компанію чи продукт. Зміна поведінки клієнтів сприяла урізноманітненню та диверсифікації маркетингових технологій. Стрімке поширення цифрового маркетингу у світі спостерігається після 2013 р. Спостерігається, що більша частка реклами іде від компаній, які використовують онлайн-поведінкову рекламу для адаптації звернень для користувачів Інтернету.

Поряд із поняттям «цифровий маркетинг» (табл. 1, див. с. 29–30) використовуються також поняття «інтернет-маркетинг», «онлайн-маркетинг» тощо. Незважаючи на часте синонімічне використання цих понять необхідно розуміти ключові відмінності між їх сутністю, змістом на інструментарієм. Помилково вважати Інтернет єдиним знаряддям цифрового маркетингу. Цифрове телебачення, мобільні пристрої, соціальні медіа та інші форми можна зарахувати до цифрових каналів поширення інформації. Цифровий маркетинг містить Інтернет-маркетинг, забезпечуючи спілкування з потенційними споживачами не тільки в онлайн-форматі, але і в офлайн-середовищі. «Сучасний цифровий маркетинг попри зв'язок із аудиторією в режимі онлайн, як правило, комунікує також і через офлайн канали – видача карток лояльності у магазинах, використання QR-кодів та надсилання СМС-повідомлень з метою переведення клієнта в онлайн-простір» [24, с. 193].

Цифровий маркетинг передбачає багато тих самих принципів, що й традиційний маркетинг, і часто вважається додатковим способом для компаній наблизитися до споживачів і зрозуміти їхню поведінку. У своїх стратегіях компанії часто поєднують традиційні та цифрові маркетингові методи [10].

За допомогою цифрового маркетингу компанії можуть охопити широкий спектр маркетингових тактик і технологій, які застосовуються для охоплення споживачів онлайн. Цифровий маркетинг як форма онлайн-маркетингу дає можливість компаніями створити фірмову ідентичність та здійснити прорив у галузі маркетингу.

Якщо за допомогою традиційних інструментів маркетингу ми можемо охопити широку аудиторію, то інструменти цифрового маркетингу дають можливість працювати з дуже конкретною цільовою аудиторією.

Таблиця 1

**Варіанти трактування поняття «цифровий маркетинг»
у науковій літературі**

№	Автор	Трактування терміну
1	2	3
1	Томашевський Ю. М.	«Цифровий маркетинг – це будь-які маркетингові стратегії просування продукції з використанням не лише онлайн-каналів, але й офлайн-технологій, таких як мобільні пристрої, цифрові білборди, телевізійна реклама та радіо» [25, с. 157].
2	Пепчук С. М., Яценюк І. О.	«Цифровий маркетинг (англ. digital marketing) – це маркетинг, що забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв» [22, с. 23].
3	Перерва П., Кобелев В., Долина І.	Цифровий маркетинг – процес використання цифрових технологій з метою залучення клієнтів та взаємодії з ними з метою задоволення їх потреб та залучення до бізнес-процесів компанії [13, с. 7].
4	Ковтун Г.	«Цифровий маркетинг – це інтегроване використання інформаційних каналів у віртуальному просторі для підтримки маркетингової діяльності виробників, спрямованої на отримання прибутку та утримання клієнтів, за допомогою визнання стратегічного значення цифрових технологій і розробки комплексного підходу до покращення надання онлайн-послуг з метою більш повного задоволення потреб клієнтів і підвищення їх обізнаності про компанії, бренд, товари, послуги» [18, с. 281].

Продовження таблиці 1

1	2	3
5	Полях С. С.	«Цифровий маркетинг – це філософія, стратегія і тактика бізнесу, що базується на комплексній системі організації створення і збуту товарів і послуг, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі використання всіх можливих форм цифрових каналів, комунікаційних мереж, у тому числі gsm, gps, gprs, bluetooth, Wi-Fi та Internet» [23, с. 55].
6	Окландер М. А., Романенко О. О.	«Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах» [21, с. 366].
7	Vaibhava Desai	«Цифровий маркетинг – це маркетинг продуктів або послуг за допомогою цифрових технологій, переважно в мережі Інтернет, а також включаючи мобільні телефони, медіа-рекламу та будь-які інші цифрові засоби» [4, с. 196].
8	American Marketing Association	«Цифровий маркетинг – будь-які маркетингові методи, що здійснюються за допомогою електронних пристроїв, які використовують певну форму комп'ютера, включно з маркетинговими зусиллями в Інтернеті» [16].
9	Bala M., Verma D.	«Цифровий маркетинг – це використання технологій для сприяння маркетинговій діяльності з метою покращення знань клієнтів шляхом відповідності їхнім потребам» [3, с. 323].
10	Angel Rosario R., Roshini R., Pillai V.	«Цифровий маркетинг – маркетинг продуктів або послуг групі цільових споживачів для збільшення частки ринку бізнесу за допомогою електронних пристроїв» [2, с. 140].

Джерело: сформовано автором на основі джерел [25; 22; 13; 18; 23; 21; 4; 16; 3; 2]

Інструменти цифрового маркетингу почали активно розвиватись ще у 1990-х рр. і продовжують розвиватися сьогодні. Найбільш поширеними інструментами сьогодишнього цифрового маркетингу є – SEO (пошукова оптимізація), маркетинг вебсайтів, реклама з оплатою за клік (PPC), контент-маркетинг, email-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, партнерський маркетинг, відеомаркетинг, мобільний маркетинг (рис. 1).

Пошукова оптимізація (SEO) – це практика покращення рейтингу в основних пошукових системах для збільшення Інтернет-трафіку. Для досягнення кращих позицій в рейтингу досліджуються слова та фрази, які використовуються споживачами

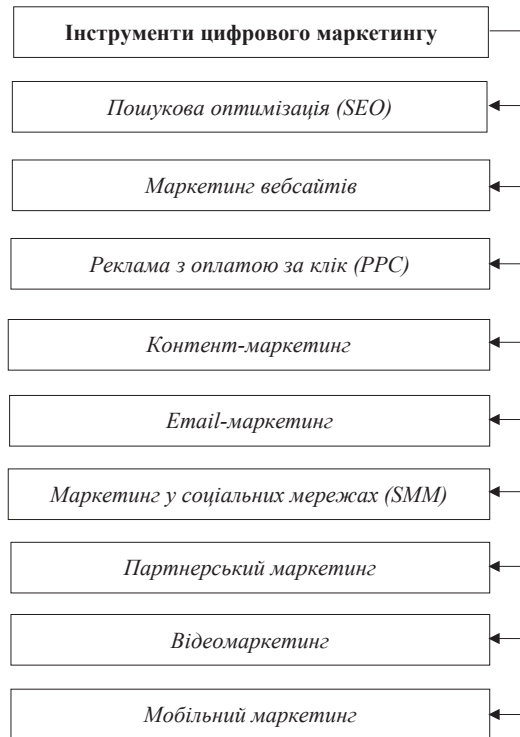


Рис. 1. Класифікація інструментів цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором

для пошуку інформації в мережі Інтернет, і потім застосовуються маркетологами у власному вмісті.

Особливостями роботи пошукової оптимізації є:

- *індексація вмісту*. Пошуковим системам важливо дозволити чітко «читати» вміст сайту, вчиняючи дії, пов'язані із додаванням альтернативного тексту для зображень і текстових розшифровок для відео- та аудіовмісту [8];

- *хороша структура посилань* – важливо, щоб пошукові системи могли «сканувати» структуру сайту, щоб легко знайти вміст на ньому. Є багато прийомів SEO для забезпечення належного форматування посилання, URL-адрес та карт сайту, щоб зробити їх максимально доступними для вебсканерів [8];

- *націлювання за ключовими словами*. Правильне використання ключових слів (пошукових термінів, за якими ви хочете, щоб ваш сайт знаходився) у вмісті та заголовках є одним із основних блоків SEO. Сьогодні не варто «наповнювати» вміст якомога більшою кількістю ключових слів і їх варіантів. Написання високоякісного вмісту, який використовує ключові слова в заголовках і кілька разів у вмісті сторінки, який можна сканувати, вважається кращою практикою, що покращить рейтинг сторінок у результатах пошуку [8].

Маркетинг вебсайтів. Часто центром цифрової маркетингової діяльності компаній є їхній власний вебсайт. Побудова ефективного вебсайту допомагає вдалому представленню бренду, його продуктів та послуг таким чином, щоб це максимально запам'ятовувалось користувачу. В сучасних умовах вебсайт повинен швидко вантажитись, бути адаптованим для мобільних пристроїв, мати просту, зручну та зрозумілу навігацію.

Реклама з оплатою за клік (Pay per click – PPC) – інструмент, який дозволяє сучасним маркетологам взаємодіяти з аудиторією на будь-яких вебсайтах та цифрових платформах за допомогою платної реклами. Маркетологи мають можливість налаштувати PPC-кампанії в Google, Facebook, LinkedIn, X, Pinterest тощо та демонструвати свою рекламу користувачам, які здійснюють пошук за словами, пов'язаними з продуктами чи послугами

компанії. Такий інструмент дозволяє сегментувати користувачів, опираючись на їхні демографічні характеристики (вік, стать, склад сім'ї), інтереси чи місцезонашування. Найпопулярнішими сервісами для PPC на сьогодні є Google Ads і Facebook Ads.

У типовій моделі PPC, зокрема Google AdWords, замовник оплачує рекламу тільки тоді, коли хтось з користувачів натискає на оголошення та потрапляє на потрібний вебсайт. Вартість розміщення реклами чи просування результатів пошуку буде залежати значною мірою від рівня конкуренції за ключові слова. Ключові слова з високою конкуренцією (ті, які користуються більшою популярністю серед користувачів, які здійснюють пошук) будуть дорожчими. Налаштування кампанії з оплатою за клік є можливим лише в межах певної географічної території, що дозволяє не витратитись на рекламу тим користувачам, які не живуть поблизу вашого місця розташування.

Контент-маркетинг означає публікацію та поширення текстових, відео- чи аудіоматеріалів користувачам в мережі Інтернет. Ключовим завданням контент-маркетингу є охоплення потенційних клієнтів за допомогою письмового, візуального чи відеоконтенту, який їм цікавий. Цей зміст звично публікується на вебсайті, потім рекламується через інші маркетингові цифрові канали – електронну пошту, соціальні мережі, пошукову оптимізацію, рекламу з оплатою за клік.

Контент-маркетинг орієнтований на створення цінності для споживача, а не просто на рекламу бренду з метою продажу товару, він спрямований на побудову стійких тривалих довірливих взаємин із клієнтами, які в перспективі можуть забезпечити значний обсяг продажів, а не лише одну транзакцію. Контент-маркетинг, зазвичай, інтегрований з іншими інструментами цифрового маркетингу. Корисною для маркетологів є аналітика контент-маркетингу, яка дає можливість отримати відповіді на питання: Що шукають користувачі, коли потрапляють на ваш сайт? Який вміст змушує довше залишатися користувача на сайті та продовжувати огляд? Що змушує користувача втрачати інтерес до сайту та йти геть?

Контент-маркетинг є стратегією, орієнтованою на довготривалий період. Якщо користувачі відвідують ваш сайт для отримання інформації, в оптимальній ситуації, вони запам'ятають вас як авторитета у момент здійснення купівлі.

Для створення вебсайтів та сайтів для ведення блогів існує достатньо різноманітних платформ, серед яких WordPress, Medium, Hubspot CMS, Wix.

Email-маркетинг (маркетинг електронною поштою). Маркетинг електронною поштою в сучасних умовах все ще залишається одним із найбільш ефективних інструментів цифрового маркетингу, хоча значна кількість користувачів ототожнюють його зі спамом і ставляться до такого типу повідомлень доволі скептично. Якісні фахівці з email-маркетингу знають як створювати переконливі кампанії, розуміють оптимальне охоплення аудиторії з допомогою електронної пошти, вміють аналізувати взаємодію з клієнтами та дані та приймати стратегічні рішення на основі цих даних.

Серед аналітичних вимірювань email-маркетингу найпоширенішими є: показник відкритих листів – відсоток одержувачів, які відкрили електронний лист; рейтинг кліків – кількість одержувачів, які відкрили електронний лист і натиснули посилання в електронному листі.

Існує низка прийомів, які дозволяють маркетологам зробити свої електронні листи більш привабливими для користувачів:

- створення відчуття терміновості – написання тексту електронного листа, який повідомить одержувачам, що час на отримання спеціальної пропозиції закінчується або що доступна лише обмежена кількість пропозицій, може збільшити кількість людей, які переходитимуть на вебсайт компанії [8];
- персоналізація електронної пошти. Додавання імені одержувача до електронних листів і тем є перевіреним способом підвищення показників відкриття та кліків [8];
- забезпечення можливості одержувачам встановлювати свої параметри. Дозвіл користувачам встановлювати частоту отримання повідомлень від вас допоможе деяким із передплатників

електронної пошти бути підписаними на ваш список і натискати на ваші листи [8].

Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing – SMM). Ключові завдання маркетингових кампаній в соціальних мережах полягають у забезпеченні підвищення впізнаваності бренду та встановлення довіри. SMM можна використовувати для отримання потенційних клієнтів як каналу прямого маркетингу чи продажів.

Сучасний маркетинг у соціальних мережах виходить далеко за межі простого створення публікацій для соціальних каналів і комунікації з користувачами з допомогою коментарів. З метою узгодження дописів використовується багато доступних онлайн-інструментів для автоматизації та планування публікацій у соціальних мережах. Варто пам'ятати, що користувачі здатні швидко зрозуміти, якщо за публікаціями не стоїть реальна людина.

Важливим елементом маркетингу в соціальних мережах є аналітика. Важливо у процесі реалізації нової стратегії вимірювати ефективність публікацій в соціальних мережах. На сьогодні існують безкоштовні варіанти поширень повідомлення поза межами Instagram і Facebook, вони включають Google My Business, eBay і Facebook Messenger і Marketplace.

Партнерський маркетинг (афілійований / впливовий маркетинг). Партнерський маркетинг є однією із найдавніших форм маркетингу, який в умовах цифрового світу розвинувся абсолютно по-новому. В межах афілійованого маркетингу компанії та окремі «інфлюенсери» просувають продукцію іншої компанії та отримують комісію щоразу після здійснення продажу або після появи нового потенційного клієнта. В умовах зростання популярності цифрового маркетингу партнерський маркетинг набув істотного поширення завдяки використанню зростання популярності експертів галузей та впливових людей в соціальних мережах які можуть залучати свою аудиторію дописами, блогами, відео про компанію для її популяризації та створення нових клієнтів.

В останні кілька років партнерський маркетинг розвинувся завдяки TikTok, Instagram, YouTube, які сьогодні стали основною

формою розваг і новин. Партнерський маркетинг став однією з найпопулярніших форм цифрового маркетингу.

Відеомаркетинг. Велика кількість Інтернет-користувачів сьогодні використовують платформи типу YouTube, перш ніж прийняти остаточне рішення про купівлю, для того аби дізнатися про переваги товару, особливості його використання та експлуатації. Фахівці з маркетингу сьогодні мають змогу використовувати платформи відеомаркетингу – Facebook Videos, Instagram, TikTok, для відеомаркетингових кампаній. Компанії досягають максимального успіху з відео, інтегруючи його з SEO, контент-маркетингом і широкими маркетинговими кампаніями в соціальних мережах.

Мобільний маркетинг. Мобільний маркетинг орієнтований на охоплення цільової аудиторії на смартфоні чи планшеті, він охоплює користувачів з допомогою текстових повідомлень, соціальних мереж, вебсайтів, електронної пошти та мобільних програм. Сьогодні існує можливість адаптувати пропозиції або вміст повідомлення до конкретного географічного розташування чи часу.

Компанії також використовують текстові повідомлення для надсилання інформації про новинки та рекламні акції.

У сьогоднішніх умовах середньостатистичний споживач, який володіє смартфоном та має підключення до інтернету піддається впливу величезної кількості різноманітних повідомлень через різні канали комунікації – соціальні мережі, електронну пошту, рекламу на стрімінгових платформах, різноманітні месенджери. Таке «бомбардування» інформацією може призвести до перенавантаження споживача інформацією та, відповідно, до зниження його уваги до сприйняття рекламних повідомлень.

«Проблема інформаційного перенавантаження підкреслює потребу в більш таргетованому та персоналізованому підході до маркетингу. Відповідність між повідомленням та інтересами, потребами або поведінкою споживачів стає ключовим фактором у залученні та збереженні уваги» [20].

Персоналізований підхід сприяє виокремленню нашого повідомлення серед масиву інших рекламних звернень, адаптує зміст до інтересів конкретного користувача, що значно підвищує

імовірність взаємодії із ним. Проте, навіть в умовах застосування персоналізації можуть виникати проблеми із точністю таргетингу та проблеми забезпечення конфіденційності клієнта.

Балик У. визначає такі зміни в маркетингових інструментах, зумовлені цифровізацією [16, с. 7]:

- перехід до онлайн-платформ – підвищення інтенсивності використання соціальних мереж, пошукових систем, мобільних додатків;
- персоналізація маркетингових повідомлень – використання систем адаптації інформаційних повідомлень під інтереси конкретного користувача;
- автоматизація маркетингових процесів – оптимізація виконання рутинних маркетингових дій, застосування цифрових сервісів для виконання щоденних маркетингових завдань зокрема з допомогою інструментів CRM-систем, email-маркетингу, чат-ботів;
- зростання ролі соціальних мереж – залучення до поширення інформації про компанію та її товар т. зв. «інфлюенсерів» – популярних особистостей, блогерів, ступінь довіри до яких у певних категоріях споживачів є доволі високий;
- популяризація відеоконтенту – стрімке зростання популярності TikTok, YouTube, Reels.

Специфіка та сутність цифрового маркетингу дозволяє маркетологам точніше визначати результати в реальному часі. До прикладу, якщо рекламне повідомлення розміщене на сторінці газети чи журналу, то доволі складно оцінити, скільки користувачів насправді перегорнули цю сторінку та звернули увагу на оголошення. Також відсутні надійні способи з'ясування впливу такої реклами на продажі. В той же час, інструменти цифрового маркетингу дозволяють з'ясувати охоплення продукту чи послуги, залучити потенційних клієнтів, забезпечити глобальне охоплення, здійснювати персоналізовану рекламу. Цифровому маркетингу притаманні також певні труднощі. Він істотно залежить від мережі Інтернет. Зважаючи на те, що Інтернет-зв'язок може бути недоступним у певних регіонах або у споживачів може бути погане підключення до мережі, це може призвести до існування перешкод на шляху до сприйняття користувачами повідомлень. Також варто звернути увагу

на існування великої кількості конкуруючих товарів та послуг, які використовують схожі стратегії цифрового маркетингу.

Можливості сучасного цифрового маркетингу поки не мають аналогів. Однак, варто зауважити, що повний перехід до цифрового маркетингу та відмова від інструментів традиційного маркетингу для більшості компаній є неможливими в найближчому майбутньому. Ключові переваги та недоліки цифрового маркетингу наведено на рис. 2 (див. с. 39).

Варто також відзначити те, що інструменти цифрового маркетингу постійно розвиваються та урізноманітнюються. Зниження маркетингових бюджетів у цифровому маркетингу призводить до підвищення ефективності його інструментів, до появи нових, більш ефективних засобів взаємодії з аудиторією і, аж ніяк, не зумовлює зниження амбіцій та послаблення цілей.

Фахівцями компанії Mediahead визначено 5 ключових трендів розвитку цифрового маркетингу у 2025 р.

1. Використання штучного інтелекту й автоматизації [26]. За допомогою штучного інтелекту в сучасних умовах створюються значні перспективи для малого та середнього бізнесу, оскільки він значно здешевлює процес продукування контенту. Проте, варто звернути увагу на те, що популярність штучного інтелекту досягає своєї вершини і після «вау-ефекту» стає буденністю. Сьогодні, бачимо тенденції до запиту користувачів до живого, реалістичного контенту, оскільки він викликає більше довіри. Вважаємо, що використання штучного інтелекту залишиться, однак в перспективі він застосовуватиметься здебільшого для оптимізації процесів, а не для продукування контенту.

2. Формування спільнот [26]. В суспільстві існує запит на формування та посилення реальних зв'язків. Цей аспект набув значної ваги в умовах посилення ізоляції, спричиненої пандемією коронавірусу та широкомасштабною війною росії проти України. Людина сьогодні відчуває гостру потребу у взаємодії та у причетності до спільноти. Це створює для брендів можливість стати площадкою для такого ком'юніті, в межах якого споживачі можуть ділитися власними клопотами та відчувати спою належності до соціальної групи.

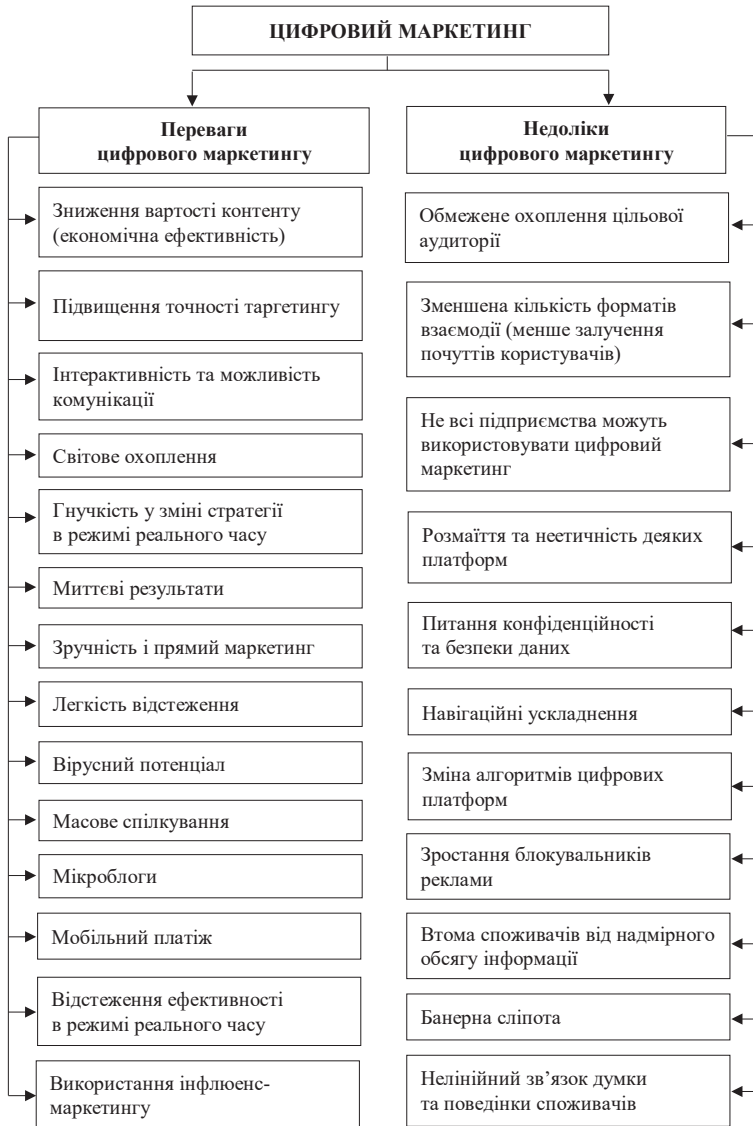


Рис. 2. Переваги та недоліки цифрового маркетингу
Джерело: сформовано автором на основі джерел [16; 12; 13]

3. Military Tech у маркетингу [26]. Стрімкий прогрес у розвитку військових технологій створює нові перспективи для бізнесу. У цьому контексті спостерігаємо розвиток напряму Military Tech, створення різноманітних застосунків, додатків тощо, що відкриває можливості для компаній орієнтацій на даний сектор з метою інвестування.

4. Турбота про клієнта та work-life balance [26]. Людина, яка багато працює і багато заробляє часто задається питанням «коли витратити зароблене?». В сучасних умовах спостерігаємо тренд пошуку балансу між роботою та відпочинком (реальним життям). Такий тренд формує характерні цінності, які спонукають бренди бути ближчими до аудиторії. Споживач сьогодні прагне не лише функціонального задоволення потреби, а й шукає емоційного задоволення, забезпечення комфорту та відчуття підтримки від бренду. Особливо на емоційний зв'язок із брендом орієнтується молоде покоління.

5. Етичність комунікації та емоційний контекст [26]. Дотримання етики у комунікаціях в умовах війни – чи не найбільший виклик, з яким мають справитись соціально відповідальні бренди. Врахування емоційного контексту в час трагічних подій – це неабияке мистецтво та професіоналізм не позбавлений співчуття. В умовах нестабільності та криз компаніям важливо демонструвати реальну соціальну відповідальність, а не використання дражливих болючих тем заради хайпу та короткострокового повернення уваги.

Натомість компанія Huble акцентує увагу на трьох основних тенденціях, якими буде супроводжуватись розвиток цифрового маркетингу у 2025 р: перехід у бік особистих зв'язків замість корпоративного брендингу, зростання кількості доступних для покупки відеореклами та зростання ефективності реклами підключеного телебачення [6].

Сьогодні звертаємо увагу на те, що споживач надає перевагу людям, а не брендам. Будь-який бренд чи будь-яка корпорація – це люди, які їх формують. Споживач має запит на спілкування з реальними людьми, це у нього викликає більшу довіру. Розвиток

H2H-маркетингу проникає у всі сфери діяльності, цифровий маркетинг у цьому процесі не є винятком. Зважаючи на такий запит компанії змушені модифікувати свої маркетингові стратегії, зосереджуватись на автентичних оповідях власної історії, закулісному контенті та посиленій особистій комунікацій. Такий підхід зміцнює довіру до бренду, посилює взаємодію із ним, що забезпечує збільшення залученості аудиторії та позитивне сприйняття бренду.

Важливим трендом сучасного маркетингу є використання відеореклами із можливістю купівлі користувачами товару безпосередньо у процесі взаємодії із відеоконтентом. Така можливість широко використовується такими платформами, як Facebook, Instagram, YouTube, TikTok і Pinterest, що дозволяє брендам інтегрувати пошук продуктів з процесами здійснення купівлі. Посилення інтерактивності реклами та відео, доступні для купівлі полегшують споживачеві сам процес покупки, оскільки у нього більше немає потреби здійснювати пошук товару, щойно побаченого в рекламі. Це призводить до вищих коефіцієнтів конверсії.

Актуальним трендом сьогодення є те, що підключені телеглядачі звертають більше уваги на рекламу. Значна кількість домогосподарств переходить на використання підключеного телебачення (Інтернет-телебачення, CTV). При використанні CTV користувачі більше уваги звертають на рекламу, переглядаючи більш якісний контент, ніж в традиційному ТБ. Використання коротших рекламних пауз краще втримує увагу аудиторії, що створює привабливішим для брендів розміщення реклами на CTV, яке також забезпечує вищі показники взаємодії та кращої запам'ятовуваності реклами.

У сучасних реаліях українські підприємці розуміють важливість маркетингу у функціонуванні компанії, що відображається у стрімкому зростанні ролі маркетингу в системі управління українських компаній. Однак, через це існує певна дилема у ставленні до маркетингової діяльності серед українців. З однієї сторони – це часто упереджене негативне сприйняття маркетологів середньостатистичними громадянами як таких, які здатні на будь-що аби продати свій товар, такі собі люди без сумління та цінностей, маніпулятори, шахраї та обманщики. З іншої

сторони – це сприйняття маркетологів керівниками підприємств, власниками бізнесів як таких, хто привносить істотну цінність у процесі формування конкурентоспроможності компанії, як фахівців, здатних забезпечити виживання та процвітання компанії в умовах криз, збурень та потрясінь.

Дотримання етичних практик в цифровому маркетингу є важливим з декількох причин. По-перше, етика сприяє зміцненню довіри споживачів. Споживач більше схильний довіряти тим компаніям, які є прозорими та чесними. По-друге, дотримання етики покращує репутацію бренду. Ті компанії, які відомі завдяки етичним практикам, привертають більше уваги та лояльності клієнтів. По-третє, дотримання принципів етики сприяє довгостроковому успіху компанії. Ті компанії, які пріоритезують дотримання етики, зазвичай, мають більш стійкі бізнес-моделі. Дотримання етичних принципів у маркетингу сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оскільки вони більше цінують ті компанії, які діють доброчесно, свідомо та відповідально. Це, в результаті, призводить до збільшення кількості референтного впливу та посилення ринкових позицій. Усвідомлення ролі дотримання етичних практик у цифровому маркетингу гарантує формування та збереження довіри до бренду, досягнення сталого розвитку та підтримку позитивного іміджу.

Сучасний маркетинг розвивається в епоху відносин Н2Н, важливим є контекст людської взаємодії, який здатний формувати довготривалі відносини між учасниками ринку. Етичний контекст сучасного маркетингу оцінюється крізь призму правильності / неправильності, моральності / аморальності дій та вчинків одних учасників ринку відносно інших. Етичність поведінки суб'єктів необхідна у процесі формування довготривалих відносин між ними.

«Концепція маркетингової етики базується на двох основних аксіологічних припущеннях. По-перше, будь-яка маркетингова діяльність повинна поважати людську особистість, що виражатиметься в повазі прав людини, притаманних їй гідності. По-друге, найвищою цінністю економічного життя, особливо маркетингової діяльності, є людина, а тому вона має бути її метою» [14, с. 6].

Основними принципами етики в маркетингу для суб'єктів ринку можна визначити:

- 1) принцип поваги до людини;
- 2) принцип дотримання основних прав людини;
- 3) принцип справедливості;
- 4) принцип поваги до навколишнього середовища;
- 5) чесність у взаємовідносинах між суб'єктами взаємодії.

Зазначені принципи є універсальними для маркетингової етики як з позицій інструментального, так і з позицій функціонального чи суб'єктного підходів до її розуміння. Етика в цифровому маркетингу релевантна питанням дотримання етики маркетингових комунікацій, оскільки значна частина сучасних маркетингових комунікацій реалізується через канали цифрового маркетингу.

Ключові проблеми використання маркетингових комунікацій, в першу чергу, пов'язані з інформуванням клієнтів (користувачів). Основними проявами неетичної комунікаційної поведінки є: донесення до клієнта неправдивої інформації про товар та його функціональні характеристики, свідоме надання клієнту неповної інформації, несвоєчасне надання інформації, перебільшення при поданні інформації, спотворення пріоритетів при наданні інформації, що сприяє формуванню у клієнта неправильних очікувань про товар, що надалі чинить вплив на рівень його задоволення.

Дотримання маркетингової етики відіграє істотну роль у визначенні того, як компанія взаємодіє з клієнтами, діловими партнерами та суспільством. У цифрову епоху етичний бізнес сприяє компаніям у зміцненні довіри та лояльності клієнтів, покращенні їх репутації. Однак порушення маркетингової етики може призвести до значних збитків для бізнесу та зашкодити репутації.

Важливість етики використання цифрових технологій постійно зростає, оскільки технології змінюють спосіб роботи компаній, взаємодію з клієнтами та вплив на суспільство. R. Hasanah, Y. Dhea Utari, Nurfitri, D. Desvianti визначають такі важливі аспекти ділової етики в цифрових технологіях [9, с. 97–98]:

1. Дані безпеки та конфіденційність. Фірми мусять надзвичайно серйозно ставитися до безпеки даних клієнтів і власних працівників,

забезпечуючи захист особистих даних, запобігання витоку даних та надання людям контролю над власною інформацією.

2. Прозорість. Компанії повинні бути прозорими в тому, як вони збирають, використовують і передають дані клієнтів. Це передбачає надання чіткої та легкої для розуміння інформації клієнтам про їх методи забезпечення конфіденційності.

3. Відповідальність у створенні завдань штучним інтелектом. Використання штучного інтелекту в бізнесі має відбуватися етично. Це передбачає уникнення дискримінації, упередженості та негативного впливу на працівників або споживачів. Фірми повинні нести відповідальність за рішення, ухвалені їх системами ШІ.

4. Стратегія цифрового маркетингу. Важливим є практичний цифровий маркетинг, котрий є чесним і прозорим. Компанії мусять уникати спаму, шахрайства чи маніпуляцій у своїх маркетингових зусиллях.

5. Закон про комплаєнс. Компанії повинні дотримуватися всіх законів і нормативних актів, що стосуються їхнього бізнесу в цифровому світі. Це включає дотримання законів щодо конфіденційності даних, авторського права та таке інше.

Озлем Караман, дотримуючись інструментального підходу до трактування маркетингової етики, пропонує її розглядати крізь призму класифікації традиційних елементів комплексу маркетингу: товар, ціна, місце, просування [11, с. 170–171].

Дієздатність цієї конструкції залежить від ефективного управління усіма інструментами маркетинг-міксу в гармонії один з одним. У кожному з інструментів комплексу містяться важливі аспекти для ухвалення етичних рішень. Зокрема, етичні питання, пов'язані із товаром чинять істотний вплив на взаємини клієнта та бренду. Клієнт сподівається, що інформація про товар, надана компанією є повною та достовірною. У питаннях ціноутворення для споживача важливою є певність купівлі товару (послуги) за оптимальною для нього ціною. Недобросовісні практики ціноутворення ставлять питання цінової несправедливості та актуалізують дискусію щодо ціноутворення з етичних позицій. Зростання популярності роздрібної торгівлі в мережі Інтернет

формує у споживачів деякі етичні занепокоєння щодо однакового доступу до товару. Дистрибуція теж виступає вагомим елементом, який повинен бути врахований цифровим маркетингом з етичних позицій. Інтернет-покупець турбується про швидку доставку замовлення. Етичні питання просування у цифровому маркетингу стосуються таких питань як використання даних, цифрова реклама, email-маркетинг, використання соціальних мереж.

Ухвалення етичних рішень при реалізації цифрового маркетингу має здійснюватися на усіх етапах. Завдання маркетолога полягає у тому, щоб одночасно забезпечувати вигоду для компанії та бути «правильним» в очах споживача.

Сьогодні спостерігаємо, що клієнти, які використовують цифрові канали для купівлі товарів, більш прихильні до тих брендів, які звертають увагу у своїй маркетинговій діяльності на етичні питання. Дотримання принципів маркетингової етики на всіх етапах управління маркетингом забезпечить компаніям високі обсяги продажу за рахунок збільшення частки ринку, вартості бренду та формування лояльності клієнтів. Бренд, який дотримується етичних принципів у маркетинговій діяльності притягує до себе усіх стейкхолдерів. З такими брендами будуть радо працювати не лише клієнти, а й постачальники, посередники, нинішні та потенційні працівники.

Далі розглянемо ключові етичні питання в цифровому маркетингу, пов'язані із окремими елементами комплексу маркетингу – товаром, ціною, місцем та просуванням.

Особливістю **товару** в цифровому маркетингу є те, що фактично, завдяки можливостям Інтернету можемо говорити про появу «віртуального продукту». Сьогодні можна використовувати цифрові платформи 24/7, де споживач у будь-який час має вільний доступ до інформації про товар, має змогу безперешкодно переглядати та купувати товари без жодних обмежень у часі. Однак, купівля через Інтернет, обумовила мінімізацію взаємодії покупця із торговим персоналом. Традиційні системи розподілу дозволяють споживачеві торкнутись до товару, спробувати його, приміряти, понюхати, в той час як можливість спробувати товари на віртуальних ринках доволі обмежена.

Зважаючи на обмежену можливість спробувати товар при купівлі через Інтернет, рішення про купівлю, зазвичай, ґрунтується на інформації, доступній на вебсайті про цей товар (зображення, інформація про характеристики товару, відгуки клієнтів). Така ситуація спричиняє ризик невдоволення серед онлайн-споживачів після здійснення ними купівлі та фізичного отримання товару. Тому бренди змушені працювати в напрямку зменшення невизначеності, пов'язаної з процесом купівлі для своїх клієнтів.

«Чесність – це не вибір для брендів, це необхідність, і перше, що потрібно бути відвертим із споживачем, – це те, що саме є продуктом / послугою та які переваги він пропонує» [11, с. 173].

Реалістичності, привабливості та надійності інформації про товар на різноманітних цифрових платформах додають аудіовізуальні елементи.

Ключового значення для компаній щодо очікувань клієнтів є якість товару. В цифрових реаліях істотну роль для демонстрації якості відіграють фотографії продукту, використання технічних прийомів вдалого зображення його якості, які відчутно допомагають залучити онлайн-покупців та мінімізувати ризики їх невдоволення від купівлі.

Покупець формує свої очікування вважаючи, що надана йому інформація є повною та достовірною, візуальне представлення товару, яке не відображає реальності і є гіперболізованим негативно впливатиме на процес ухвалення споживачем рішення про купівлю або збільшить рівень його невдоволення після здійснення купівлі.

Варто відзначити, що Інтернет-покупець має змогу розвивати електронну лояльність, коли презентація товару на вебсторінці відповідає дійсності, інформація повна та достовірна, коли немає різниці між товаром, який він бачить, та товаром, який він купує. Цифрові покупці зберігатимуть свою лояльність до бренду до тих пір, доки від нього надходить повна та достовірна інформація.

Наведемо низку проявів неетичного представлення товарів для продажу через Інтернет:

1) *приховані умови*. Ситуації, за яких рекламний банер пропонує максимально вигідну пропозицію, однак в реальності

виявляється, що для того, щоб скористатись нею необхідно сплатити додаткові платежі або оформити підписку;

2) *використання фальшивих відгуків*. Випадки, в яких Інтернет-магазини видаляють негативні коментарі, водночас насичують стрічку позитивними підробленими відгуками;

3) *фотографії, що вводять в оману*. Зображення на фото не відображає реальних розмірів товару, наявні елементи, яких немає у пропонованій комплектації;

4) *маніпулятивні таймери та повідомлення*. Деякі сайти часто демонструють повідомлення з таймерами часу до закінчення вигідної пропозиції, тим самим спонукаючи користувача до імпульсивної купівлі;

5) *недостовірні заяви про сертифікацію та безпеку*. Продаж товарів із неправдивими заявами про екологічність товару, наявність сертифікатів якості.

Важливою частиною маркетингової програми є **ціноутворення**, ключовою для споживача є купівля товару за оптимальною ціною. Завдяки цифровізації ціноутворення також набуває персоналізованого та динамічного характеру. Цифровий клієнт має змогу здійснювати щоденне дослідження цін, ухвалюючи рішення про купівлю товарів у результаті порівняння миттєвих цінових пропозицій за допомогою програм порівняння цін.

Технологія диференціації клієнтів широко використовується для визначення ціни. Компанії отримують конкурентну перевагу та збільшують прибутковість, застосовуючи стратегії динамічного ціноутворення.

«Динамічне ціноутворення – це стратегія ціноутворення в електронній комерції, яка забезпечує гнучкі ціни для споживачів шляхом моніторингу попиту та конкуренції на ринку в режимі реального часу за допомогою програмного забезпечення, враховуючи вартість продукції, цільову частку прибутку та ціни конкурентів. Гнучке ціноутворення, спеціальні ціни, ціноутворення зі знижками та психологічна політика ціноутворення, специфічна для віртуального маркетингу, забезпечує клієнту бажану гнучкість і використовується для забезпечення лояльності споживачів» [11, с. 176].

У той же час, споживачі, які спостерігають постійну зміну цін, відчують втрату довіри.

До проявів неетичного ціноутворення в Інтернеті можна віднести:

1) *приховані комісії або платежі*. Початково споживач бачить вигідну ціну, але на етапі оформлення замовлення йому додають додаткові платежі: за обробку, доставку, пакування тощо;

2) *дискримінаційне ціноутворення*. Встановлення різних цін для різних груп користувачів без визначених причин. Наприклад, вищі ціни для мешканців великих міст або для власників iPhone;

3) *оманливі акції*. Штучне завищення ціни перед знижкою та пропонування істотного розміру знижки згодом. Така «акційна вартість» в кінцевому підсумку залишається звичайною;

4) *маніпулювання обмеженою доступністю*. Свідоме створення враження дефіциту для того, аби підвищити ціни або прискорити покупки, навіть в умовах, коли товари наявні в достатньому обсязі;

5) *завищення цін під впливом ажіотажу*. Непомірне підвищення цін в умовах ажіотажного попиту (наприклад, ціни на маски та дезінфектори на початку пандемії коронавірусу);

6) *хижацьке ціноутворення*. Значне зниження цін до збиткового рівня з метою витіснення конкурентів з ринку.

Поняття «*місце*» стосується каналів розподілу, які забезпечують фізичне переміщення товарів від виробників до споживачів. Участь у такому переміщенні беруть різноманітні посередницькі організації, які приймають на себе функції дистрибуції та ризики. Онлайн-торгівля відчутно зменшує кількість необхідних посередників у каналах розподілу.

Цифрові трансформації та поширення електронної комерції призвело до необхідності пристосування логістики до сучасних технологій. Електронна логістика сьогодні стає важливим елементом ланцюжка онлайн-покупок.

«Поширення цифрової трансформації та комерції призвело до необхідності адаптації логістики до технологій. Електронна логістика стала важливою частиною ланцюжка онлайн-покупок завдяки додаткам логістичної інформаційної системи в режимі

реального часу, вебсистемі контролю запасів і замовлення, програми бази даних клієнтів і багато цифрових інновацій» [7].

Успіх онлайн-маркетингу прямо пропорційний успіху логістичного процесу, підвищення продуктивності логістики підприємства чинить істотний вплив на ефективність маркетингу та задоволеність клієнтів. В умовах електронної торгівлі цифрові клієнти є більш чутливими до часу доставки. Чітке дотримання термінів доставки має ключове значення для задоволеності клієнтів і може істотно вплинути на репутацію компанії.

Датчики, Інтернет речей, хмарні системи, мобільні системи, Big Data-аналітика, штучний інтелект активно використовуються в логістичному менеджменті. Логістика спроможна в режимі реального часу забезпечити прозорість в ланцюзі поставок та створити ефективний транспортний ланцюг. Електронна логістика забезпечує високу оптимізацію з Big Data-аналітикою, повсюдний доступ до інформації, ефективну автоматизацію з автономним ухваленням рішень, меншу кількість помилок у складних процесах, задоволеність користувачів та адаптивність постачання.

У той же час, зростання роздрібної торгівлі в мережі Інтернет викликає у споживачів етичні занепокоєння щодо доступу до товару. Відгуки клієнтів щодо доставки є важливим чинником успіху маркетингу в мережі Інтернет. Одним з найбільших застережень для онлайн-покупців є проблема вичерпання запасів. Компанії електронної комерції воліють співпрацювати з успішними та швидкими дистриб'юторськими компаніями.

До проявів неетичної дистрибуції в Інтернеті можна віднести:

1) *продаж товарів через підроблені маркетплейси.* Шахраї створюють підроблені сайти, які копіюють відомі бренди, встановлюють низькі ціни на продукцію, отримують оплату за замовлення та в підсумку не доставляють товар або доставляють підробку;

2) *дистрибуція без ліцензії або дозволу.* Поширення програм, фільмів, музики через піратські сайти без отриманих на це дозволів. Піратські практики істотно шкодять індустрії шоу-бізнесу;

3) *продаж контрафактної продукції на великих платформах.* На великі маркетплейси заходить велика кількість продавців,

які пропонують підроблені товари за низькими цінами без зазначення того, що це копії;

4) *недобросовісне геоблокування*. Окремі компанії блокують доступ до певних товарів або сервісів у певних країнах без об'єктивних причин, що змушує споживачів шукати нелегальні способи придбання товару;

5) *розповсюдження шкідливого програмного забезпечення під виглядом корисних продуктів*. Трапляються сайти, які пропонують безкоштовні додатки, які насправді можуть виявитись вірусними або шпигунськими програмами.

У **просуванні** найпотужнішими маркетинговими інструментами є використання даних, цифрова реклама, електронна пошта, соціальні мережі. Персоналізована реклама є одним з найбільш дражливих етичних питань. Сьогодні споживачі сприймають цифрову рекламу як нав'язливу, шукають шляхи уникнення повторюваних повідомлень, вважаючи, що рекламні повідомлення не стосуються товарів та послуг.

Онлайн-реклама охоплює широке коло клієнтів, спрямована на просування продукту та збільшення обсягів продажу за рахунок залучення трафіку. З іншого боку, встановлювати «приманку для кліків» для залучення користувачів за допомогою реклами є неетичною практикою.

Найпоширенішим прикладом є вікна підтвердження «Прийняти файли cookie» та «Відхилити», які з'являються перед тим, як користувач зможе отримати доступ до вебсайту, коли він або вона відвідує вебсайт. Крім того, пастки кліків створюють «цифрову спокусу», залучаючи людей до розважального та привабливого рекламного створення Інтернету, робить споживачів вразливими до реалістичного визначення своїх потреб і контролю над своїми витратами.

До проявів неетичного просування в цифровому маркетингу можна віднести:

1) *клікбейтні заголовки*. Створення заголовків до оголошень або статей, які зумисно вводять користувача в оману, спонукають його перейти за посиланням без надання зазначеного змісту;

2) *фальшиві відгуки та рейтинги*. Оплата псевдоспоживачів, які залишають схвальні коментарі для створення неправдивого уявлення про продукт;

3) *агреговані фальшиві «незалежні» рейтинги*. Створення «сайтів порівняння» та «експертних оглядів», які належать тому ж бренду для просування його товарів;

4) *ретаргетинг без згоди користувача*. Відстеження користувачів та транслявання йому агресивної реклами після одноразових відвідин сайту, часто навіть без згоди на використання персональних даних та cookies;

5) *маніпуляція страхом або емоціями*. Створення маніпулятивних повідомлень з означенням можливого негативного наслідку за умови відмови від купівлі товару;

6) *«темні патерни» у рекламі*. Маніпулятивні технології, які ускладнюють механізм відмови від підписки, приховують важливу інформацію або змушують користувача погоджуватися на зайві умови;

7) *астротурфінг*. Організація фальшивих кампаній у соціальних мережах для створення вигляду масової підтримки певного продукту або ідеї.

З появою та розвитком штучного інтелекту, його залученням до цифрового маркетингу цифровий бізнес істотно пришвидшив свій розвиток. В нову еру цифровізації у маркетингологів з'явилась можливість збирати дані про клієнтів, їх вибір та вподобання. Великі обсяги даних можна аналізувати за допомогою штучного інтелекту, також на їх основі штучний інтелект може прогнозувати поведінку споживачів та створювати цільові кампанії.

Штучний інтелект має вагомий потенціал для використання у цифровому маркетингу, однак з його використанням виникають певні етичні проблеми – конфіденційність даних клієнтів, згода клієнтів перед збором їхніх даних і прийняттям рішень від їх імені, упередженість алгоритмів, прозорість процесу [1, с. 342].

Прозорість виступає одним із найважливіших етичних аспектів використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу. Користувачі, зазвичай, не усвідомлюють, що за ними здійснюють

спостереження, відстежують їх поведінку та збирають дані для ухвалення рішень штучним інтелектом. Прозорість штучного інтелекту є істотним чинником для розуміння того, як судження приймаються від імені споживачів. Відсутність або недостатність прозорості призводить до підозр щодо зловживання даними, що обумовлює певну етичну проблему. Тому при застосування цифрового маркетингу, необхідно пояснювати особливості використання штучного інтелекту для збору даних для зміцнення довіри споживачів та уникнення проблем непрозорості.

Ще однією етичною дилемою цифрового маркетингу є **конфіденційність**. Алгоритми штучного інтелекту використовуються для збору інформації про споживачів та її аналізу. Ця інформація включає їх смаки, уподобання, симпатії / антипатії, купівельну поведінку, історію запитів, демографічні характеристики. Зібрані штучним інтелектом дані використовуються для покращення досвіду споживачів, надання їм персоналізованих пропозицій та рекомендацій. Однак, цей збір особистих даних споживачів може становити істотну загрозу їх конфіденційності.

Етичні аспекти **справедливості** виникають тоді, коли алгоритми штучного інтелекту використовують упереджені набори даних і ухвалюють рішення на їх основі. Системи штучного інтелекту можуть продовжувати демонструвати упередженість та дискримінацію, якщо в них закладено упереджений набір даних, тоді, досягнутий результат чинитиме вагомий вплив на окремі групи через нерівномірні результати. Щоб забезпечити справедливість доцільно докладати зусиль щодо скорочення тенденції упереджених наборів даних шляхом надання ухваленню рішень штучним інтелектом більш прозорим.

Підзвітність справедливості також можна досягти, формулюючи відповідальність цифрових маркетологів, що також є суттєвою етичною проблемою, оскільки вони не несуть відповідальності перед жодною організацією. Структури штучного інтелекту, зазвичай, є чиясь власністю, відповідно алгоритми цих систем недоступні для громадськості, що ускладнює притягнення до відповідальності. Тому, вкрай важливим сьогодні

є забезпечення соціальної та технічної підзвітності у середовищі цифрового маркетингу.

Висновки. Окреслимо загальні рекомендації щодо забезпечення етичності використання інструментів цифрового маркетингу.

1. ***Необхідність забезпечення конфіденційності споживача.*** Повага до особистого життя та приватних даних споживачів є основою етики сучасного цифрового маркетингу. Це гарантує формування довірливих відносин та дотримання стандартів етики. Якщо компанія ставить собі за мету формування довгострокових відносин із клієнтами, то захист даних споживачів має бути пріоритетним завданням для неї.

Пріоритезуючи конфіденційність споживачів, компанії беруть на себе зобов'язання щодо захисту персональних даних. Це містить в собі чіткий запит на згоду перед збиранням інформації та безпечне управління цими даними. Такі дії не обмежуються формальними юридичними вимогами, а відображають дійсну відданість етичним практикам та комфорту клієнтів.

2. ***Необхідність забезпечення прозорості щодо збору та використання даних.*** Для забезпечення етичності в цифровому маркетингу прозорість збирання та використання інформації має ключове значення. Прозорість в себе включає чіткий алгоритм інформування користувачів про методи збору та використання даних про них. Чесна і відверта комунікація зміцнює довіру між компанією та клієнтами.

Відкрите пояснення, запроваджених в компанії, практик збору та обробки інформації демонструє повагу до конфіденційності та приватності користувачів. Така прозорість зміцнює довіру у відносинах компанії та клієнтів. Розуміння користувачами особливостей використання даних про них, підвищує імовірність готовності цих користувачів до подальшої співпраці з брендами, які здійснюють таку обробку етично, підвищуючи лояльність та формуючи позитивну репутацію.

3. ***Необхідність уникнення оманливої реклами.*** Одним з ключових принципів цифрового маркетингу є уникнення оманливої реклами. Забезпечення формування довірчих відносин

із користувачами є практично неможливим без чесності та прозорості в діяльності компанії.

Забезпечення прозорості та чесності свідчить про те, що компанія надає точну та чітку інформацію про свої продукти, інформуючи про існуючі недоліки та проблеми. Це сприяє формуванню реальних очікувань та зміцненню довіри до бренду. У цифрових комунікаціях варто уникати гіперболізації чи використання оманливих зображень у своїх рекламних зверненнях, для того аби забезпечити клієнтам можливість ухвалення обґрунтованих рішень. Такі етичні практики покращують репутацію бренду, дозволяють виділити бізнес з-посеред інших на ринку, на якому високо цінується справжність та правдивість.

4. *Необхідність надання точної та чесної інформації.*
В умовах цифрового маркетингу надання точної та чесної інформації відіграє значно більшу роль, ніж в умовах традиційного маркетингу. З тієї причини, що в умовах цифрового середовища інформація поширюється значно швидше і обман та шахрайство виявляються також швидше. Правдива комунікація натомість сприяє зміцненню довіри до компанії серед її клієнтів.

Коли клієнт відчуває і переконується в тому, що компанія надає інформацію прозоро та чесно, це формує довіру до такої компанії, що сприяє формуванню довготривалих відносин між нею та клієнтами. В умовах сучасного цифрового світу, в якому досить швидко поширюється дезінформація, збереження цілісності та системності комунікацій є вкрай важливим, оскільки сприяє миттєвому викриттю неправдивої інформації.

Дотримання етичних принципів та стандартів не лише захищає репутацію бренду, а й сприяє формуванню лояльної аудиторії. Інтеграція релевантних ключових слів у контент органічно здатне покращити видимість, надавши повідомленню характеристик чесності та правдивості. Надання точного, чесного та етичного контенту є запорукою результативного та ефективного цифрового маркетингу, ефективного залучення та утримання аудиторії.

5. *Необхідність забезпечення поваги до права інтелектуальної власності.* Формальне врегулювання дотримання етичних

питань, пов'язане із дотриманням законодавчих норм. Одним із напрямків врегулювання таких норм є повага та дотримання прав інтелектуальної власності, яка є запорукою для формування довіри та чесності.

Розуміння ваги прав інтелектуальної власності у цифровому маркетингу свідчить про забезпечення чесності та прозорості. Повага до авторських прав, торговельних марок та патентів, сприяє створенню професійного та шанобливого середовища. Дотримання нормативних актів, що врегульовують питання інтелектуальної власності встановлює високі стандарти етичної поведінки в умовах цифрового середовища. Такий підхід забезпечує захист бізнесу від правових проблем, сприяє формуванню стійкої позитивної репутації.

6. *Необхідність відповідального використання соціальних мереж.* Соціальні мережі є одним із найважливіших та найпопулярніших каналів комунікації у цифровому світі. Етична комунікація з аудиторією в різноманітних соціальних мережах формує та підвищує довіру до бренду та підтримує позитивне враження про нього.

Сьогодні компаніям необхідно усвідомлювати істотність впливу їх взаємодії в соціальних мережах на аудиторію та відображення цінності бренду. Етична комунікація в соціальних мережах демонструє прозорість, відкритість, автентичність, що високо цінуються в цифровому середовищі в умовах сьогодення.

Дотримання високих етичних стандартів маркетингу в соціальних мережах активно сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та його вірцевості для інших.

7. *Необхідність уникнення дискримінації та стереотипів.* Ліберально-демократичні цінності сучасного розвиненого світу демонструють необхідність прийняття різноманітності та її включення в маркетингові зусилля компанії, що сприяє підвищенню позитивного сприйняття бренду.

Шляхом утримання від використання стереотипів у висловлюваннях та дискримінації у взаємодії із аудиторією у цифрових кампаніях, компанії створюють інклюзивне середовище для своїх

клієнтів. Така комунікація зміцнює довіру та посилює лояльність клієнтів. Використання інклюзії в маркетингових стратегіях показує прихильність бренду до соціальної відповідальності, розширює його охоплення на ринку при зверненні до широкого кола користувачів.

Етична маркетингова діяльність, в межах якої ставиться наголос на чесності та рівності, забезпечує позиціювання бренду як милосердного, щирого та релевантного сучасним суспільним цінностям.

Список використаних джерел

1. All Shakh E. Ethical Considerations in Use of Artificial Intelligence in Digital Marketing. *Journal of Peace Development & Communication*. 2024. Vol. 08. Iss. 02. Pp. 340–351. DOI: <https://doi.org/10.36968/JPCDC-V08-I02-25>
2. Angel Rosario R., Roshini R., Pillai V. A Study on Digital Marketing and Its Types: A Deep Review of Pros and Cons. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*. 2022. Vol. 2. Iss. 4. Pp. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.76>
3. Bala M., Verma D. A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*. 2018. Vol. 8. Iss. 10. Pp. 321–339.
4. Desai Vaibhava. Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development. Special Issue : Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management*. 2019. Pp. 196–200. URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf> (Last accessed: 27.04.2025).
5. Digital 2025 Global Overview Report. Datareportal. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (Last accessed: 26.04.2025).
6. Digital marketing trends for 2025 and how to leverage them. Huble. 2025. URL: <https://huble.com/blog/digital-marketing-trends> (Last accessed: 26.04.2025).
7. Gunasekaran A., Ngai E. W. T., Cheng T. C. E. Developing An ELogistics System: A Case Study. *International Journal Of Logistics Research And Applications*. 2007. Vol. 10:4. Pp. 333–349. DOI: 10.1080/13675560701195307

8. Gustavsen A. From SEO to Social Media: What Are the 8 Types of Digital Marketing? Southern New Hampshire University. 2024. URL: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/types-of-digital-marketing> (дата звернення: 17.04.2025).
9. Hasanah R., Dhea Utari Y., Nurfitri, Desvianti D. Pengaruh Aspek Hukum Dan Etika Bisnis Terhadap Keberlanjutan Usaha Di Era Digital. Demagogi. *Journal of Social Sciences, Economics and Education*. 2024. Vol. 2. No. 3. Pp. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.61166/demagogi.v2i3.33>
10. James M. What Is Digital Marketing? Types and Examples. Investopedia. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp> (дата звернення: 17.04.2025).
11. Karaman O. Ethics of digital marketing. The essentials of today`s marketing. *Efe Academy Publishing*, 2023. Pp. 169–185.
12. Kumar B. R. Digital advertising : challenges and opportunities. Research integration: multidisciplinary insights and methodologies. *Scribe&Scroll Publishing*, 2024. Pp. 94–103. DOI: 10.25215/8198133194.10
13. Pererva P., Kobieliiev V., Dolyna I. Digital marketing opportunities and paradoxes of communications. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 4. Т. 4. Pp. 6–13. DOI: 10.15276/mdt.4.4.2020.1
14. Rogowski Robert. Etyka marketingu (ujêcie personalistyczne). Tarnobrzeg: Państwowa Wyzsza Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, 2008. 372 s.
15. What is Digital Marketing? American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/> (Last accessed: 06.04.2025).
16. Балик У. О. Тенденції розвитку інструментів цифрового маркетингу в умовах глобальної цифровізації. *Via economica*. 2024. Вип. 7. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-7-1>
17. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Цифровий маркетинг сьогодення : переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
18. Ковтун Г. Цифровий маркетинг як технологія просування продукції. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2020. С. 280–283.
19. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : «КМ-БУКС», 2021. 208 с.
20. Нейман В. Є., Дубовенко М. М., Кайлюк О. Г. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-86>

21. Окландер М. А., Романенко О. О. Основні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 362–371.
22. Пепчук С. М., Яценюк І. О. Цифровий маркетинг як елемент маркетингових комунікацій. *Collection of scientific papers “SCIENTIA”*. 2024. С. 23–25.
23. Полях С. С. Сутність, інструменти та методи Digital-маркетингу в сучасному бізнесі. *Теорія і практика стратегічного управління*. 2020. № 46. С. 53–63. DOI 10.33111/sedu.2020.46.053.063
24. Стамат В. М., Просолов О. О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук “Modern Economics”*. 2024. № 44. С. 190–198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)
25. Томашевський Ю. М. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1–2 (314–315). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-154-160>
26. Тренди диджитал-маркетингу у 2025. Vector. 2025. URL: <https://vctr.media/ua/trendi-didzhital-marketingu-u-2025-259050/> (дата звернення: 26.04.2025).

ФОНАРЬОВА Тетяна Анатоліївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри
інтелектуальної власності та управління проектами
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки і технологій,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0001-7726-6999

БУШУЄВ Максим Борисович,

аспірант третього року навчання
зі спеціальності 073 менеджмент
кафедри інтелектуальної власності та управління проектами
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки і технологій,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0009-0005-4966-4005

1.4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Вступ. Актуальність теми полягає у тому, що вітчизняним медичним закладам необхідно розробляти та впроваджувати проекти стратегічного розвитку. Але втілення такої стратегії неможливо без розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Окрім, того сфера медицини, як і інші сфери життя, швидко змінюються під впливом цифровізації. З іншого боку, медичні заклади сьогодні працюють в ринкових умовах, коли ведеться запекла конкурентна боротьба за пацієнта, коли необхідно формувати конкурентні переваги та переходити на пацієнтоцентроване управління клінікою. Все це вимагає від менеджерів медичних установ використання підходів проектного менеджменту, як такого що забезпечує гнучку перебудову бізнес-процесів у відповідності із змінами зовнішнього ринкового середовища. У дослідженні наголошується, що вимогою часу є розробка стратегічного проекту розвитку медичного закладу та, його головного структурного елементу – проекту управління

розвитком персоналу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій. Це дасть можливість навчання, оцінки та мотивації персоналу, що, у свою чергу, спонукатиме медичний персонал до ефективної діяльності та сприятиме задоволеності пацієнтів.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності поєднання теорії й практики управління проектами та розвитку персоналу медичного підприємства.

На вітчизняних підприємствах охорони здоров'я застосовуються традиційні матеріальні підходи до стимулювання персоналу. Тому особливої актуальності набувають дослідження з розвитку компетенцій медичного персоналу, сучасні підходи до його оцінки й мотивації.

Мета дослідження – розробка та управління проектом розвитку персоналу медичного закладу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити теоретичні й практичні аспекти управління проектами розвитку персоналу;
- розкрити сутність сучасних механізмів розвитку персоналу в медицині;
- дослідити сучасні медичні інформаційні технології в управлінні персоналом медичного закладу;
- розробити модель управління проектом розвитку персоналу медичного закладу;
- розробити проєкт розвитку персоналу з використанням програмного забезпечення медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс: Медичні кадри» (МІС «МедІнфоСервіс»);
- виявити ризики проєкту та надати рекомендації щодо їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – процес управління проектами розвитку.

Предмет дослідження – механізми та інструментарій управління проектом розвитку персоналу з використанням програмного забезпечення в інформаційній системі медичного закладу.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах стрімких, динамічних та складних змін ринкових умов особливу актуальність для вітчизняних медичних підприємств набувають

питання сталого розвитку та забезпечення стійкості. Роль проєктів розвитку та негативні наслідки їх відсутності приведені в табл. 1.

Як видно з табл. 1, необхідність впровадження проєктів з розвитку являється необхідною умовою існування підприємства в сучасних ринкових умовах.

Ефективним є розуміння «системи управління проєктами розвитку (СУПР), як цілісної, методологічно обґрунтованої концепції управління проєктами розвитку як перспективної форми інтеграції процесів розвитку компанії, управлінської науки з практикою. Найважливіша роль проєктного менеджменту до освоєння системи полягає в тому, що він дозволяє залучити потенційних користувачів системи в єдину команду проєкту і, таким чином, заручитися їхньою підтримкою» [1].

Проєкти з розвитку підприємства відрізняються тим, що складаються з двох типів проєктів:

- технологічного проєкту;
- проєкту розвитку персоналу.

Таблиця 1

**Роль проєктів розвитку та негативні наслідки
їх відсутності на підприємстві**

Наявність проєктів з розвитку	Відсутність проєктів з розвитку
1. Підвищення конкурентоспроможності	1. Хаотичність при виборі напрямку розвитку
2. Збільшення ефективності використання ресурсів	2. Підвищення витратності та складності реалізації ініціатив з розвитку
3. Зменшення витрат	3. Відсутність зростання та розвитку – втрата конкурентного положення на ринку
4. Скорочення часу досягнення поставлених цілей розвитку	4. Ризики банкрутства
5. Створює «прозорість» та забезпечує доброчесність управління діяльністю з розвитку	5. Припинення існування підприємства

Джерело: складено на основі [1]

Саме це обумовлює необхідність створення СУПР, отже будь-які технічні зміни в процесі розробки та впровадження технологічного проєкту одночасно потребують й впровадження проєкту з розвитку персоналу.

Менеджером проєкту з розвитку персоналу доцільно призначати директора з персоналу або з кадрових питань, який формує команду проєкту.

Для успішної реалізації проєкту з розвитку персоналу команді проєкту необхідно надавати певні повноваження, які оформлюються письмово. «Такими повноваженнями можуть виступати: можливість спілкування з будь-яким співробітником компанії, виділення необхідного часу, дозвіл на отримання будь-якої інформації, надання фінансової підтримки, владні повноваження у робочій групі з побудови» [1].

Основні ризики в проєкті розвитку персоналу: складнощі з найму медичних працівників, плінність кадрів, вигорання медиків, опір та конфлікти, відсутність залученості персоналу, відсутність кібербезпеки та необхідність змінювати планування робочого часу в умовах використання ІТ-технологій та програмних засобів, відсутність відповідності, тобто комплаєнсу в управлінні персоналом, неетична поведінка щодо співробітників з боку адміністрації клініки, обмеження щодо зростання кар'єри, несправедлива оплата праці та непрозоре надання пільг тощо.

Модель системи управління проєктом розвитку представлена рис. 1 (див. с. 63).

Як видно з рис. 1, роль персоналу організації в реалізації проєкту розвитку займає одне з головних місць, та пов'язано з впровадження окремого проєкту розвитку персоналу. Це обумовлено тим, що тільки на основі розвитку персоналу можливо розвивати компанію вцілому. Також на рис. 1 показано, що розвиток персоналу та навчання керівництва пов'язані між собою через створення команди проєкту розвитку та інформаційно ґрунтуються на оновленій інформаційній системі підприємства. Оновлення інформаційної системи медичних закладів відбувається за рахунок впровадження відповідних програмних додатків медичних ІТ-технологій,

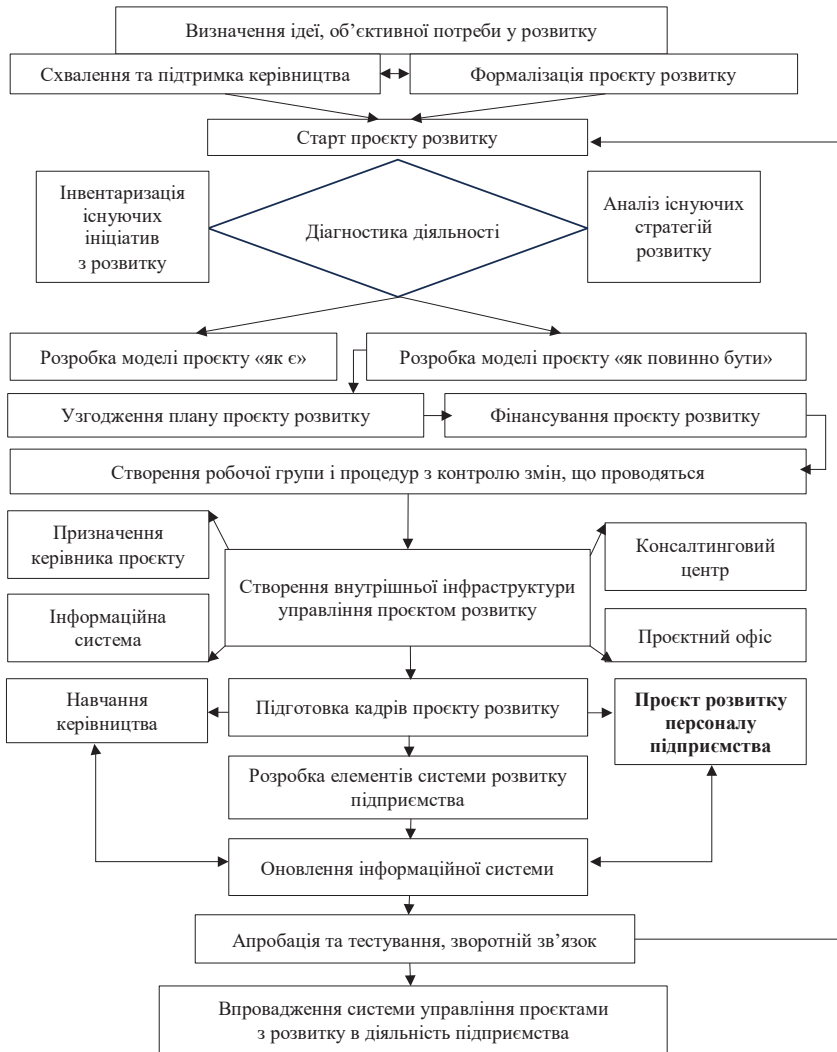


Рис. 1. Модель системи управління проєктами розвитку та місце проєкту з розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: адаптовано на основі [1]

які дозволяють оцінювати персонал з метою розробки відповідних програм мотивації, навчати персонал, підвищувати кваліфікацію, формувати резерви керівників медичного закладу тощо.

Серед науковців та практиків на сьогодні існують різні підходи щодо визначення сутності поняття «розвиток персоналу». Різні визначення поняття «розвиток персоналу» наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Критичний аналіз підходів
до визначення дефініції «розвиток персоналу»**

Джерело	Визначення	Зауваження
1	2	3
Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Визначає правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Професійний розвиток включає: планування та організацію неформального та формального професійного навчання працівників, стимулювання професійного зростання; забезпечення підвищення кваліфікації працівників та атестацію [2]	Потребує доповнення з точки зору безперервності процесу, та його ролі в стратегічному розвитку підприємства
Н. Томас	Система розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив’язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [3]	Необхідно розглянути розвиток особистості з точки зору інтенсивного процесу її вдосконалення й виведення на якісно новий рівень як елементу загальної стратегії розвитку

Продовження таблиці 2

1	2	3
Г. О. Савченко	Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [4]	Необхідно підкреслити сприяння досягненню стратегічних планів організацій
В. Я. Брич, О. Я. Гугул	Розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [3]	Потребує доповнення з точки зору гармонійного поєднання з розвитком особистості, як основа розвитку всього підприємства
Р. Марра і Г. Шмідт	Розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [4]	Потребує розширення розуміння як безперервного процесу який відбувається у динаміці та потребує розробки відповідної стратегії
О. В. Грішнова	Розвиток персоналу розглядає як сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу,	Необхідно гармонійне поєднання професійного розвитку з розвитком всіх характеристик людини

Продовження таблиці 2

1	2	3
	його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [3]	в контексті удосконалення та стратегії розвитку організації в цілому

Джерело: складено на основі [2–4]

«Таким чином, узагальнюючи вищенаведені визначення можливо зробити висновок, що розвиток персоналу це – вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізіологічних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Розвиток персоналу слід розглядати, як безперервний процес для забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі» [4].

Переваги розвитку персоналу схематично представлені на рис. 2 (див. с. 67).

Основні напрями розвитку персоналу схематично зображені на рис. 3 (див. с. 67).

Слід зазначити, що саме завдяки удосконаленню інформаційно-комунікаційного забезпечення медичного закладу в умовах цифровізації відкриваються можливості отримати як конкурентні переваги, які показані на рис. 2, так й розвиток персоналу в напрямках: навчання, оцінки та мотивації.

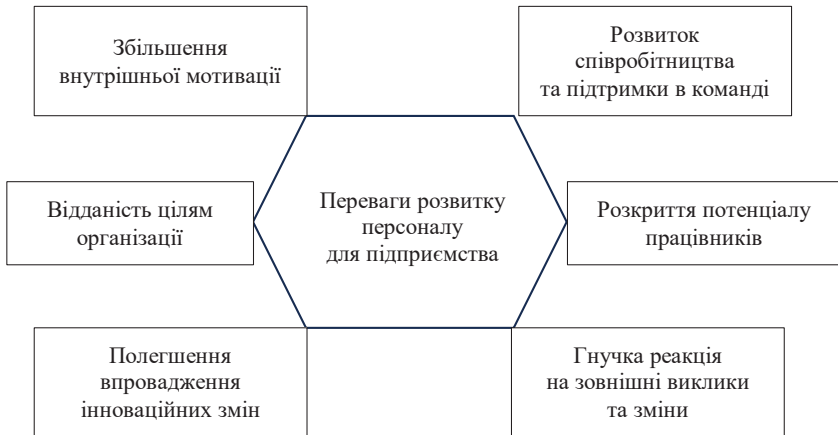


Рис. 2. Переваги розвитку персоналу для підприємства
Джерело: побудовано на основі [3–4]

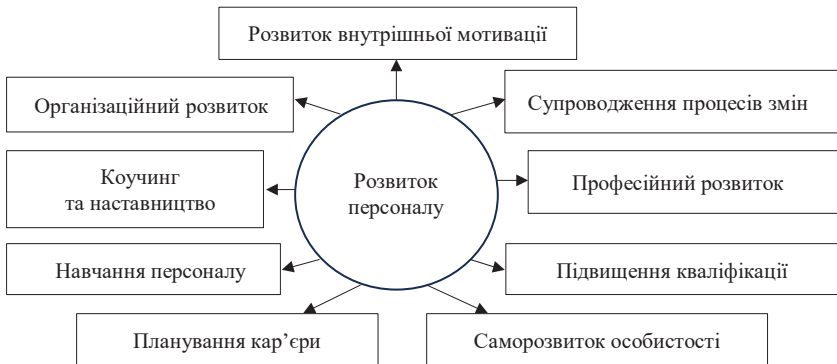


Рис. 3. Напрями розвитку персоналу
Джерело: побудовано авторами

В останні десятиліття значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені пов'язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 [5].

Моделі компетентнісного підходу на основі досвіду двох шкіл управління англійської та американської, схематично показаний на рис. 4.

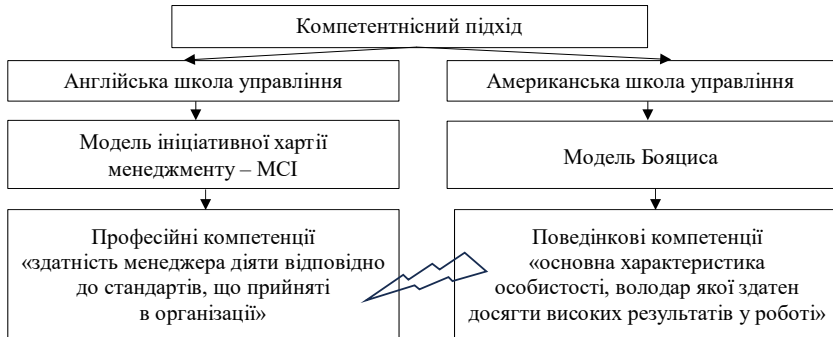


Рис. 4. Моделі компетентнісного підходу

Джерело: побудовано на основі [5]

Як видно з рис. 4, протиставлення американської та англійської шкіл відоме як компетенції проти компетентності, процес проти результату, поведінкові компетенції проти професійних. Вважається, що:

- компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;
- компетентність є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області [5].

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу є до певної міри унікальним порівняно із традиційними підходами через те, що:

- 1) дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;

2) компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягнення спільного бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками;

3) описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;

4) лежить в основі системи роботи з персоналом [6].

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу дозволяє формувати компетенції персоналу виходячи із стратегічного розвитку підприємства. Концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями наведений на рис. 5.

Як видно з рис. 5, на вході з'являються компетенції персоналу, які необхідно надалі правильно розпізнати і управляти ними. Цей процес має бути безперервним і стосуватись усіх без винятку працівників.

Виходячи із концептуального підходу, який зображений на рис. 5 до розроблення моделі, безперервний процес управління розвитком

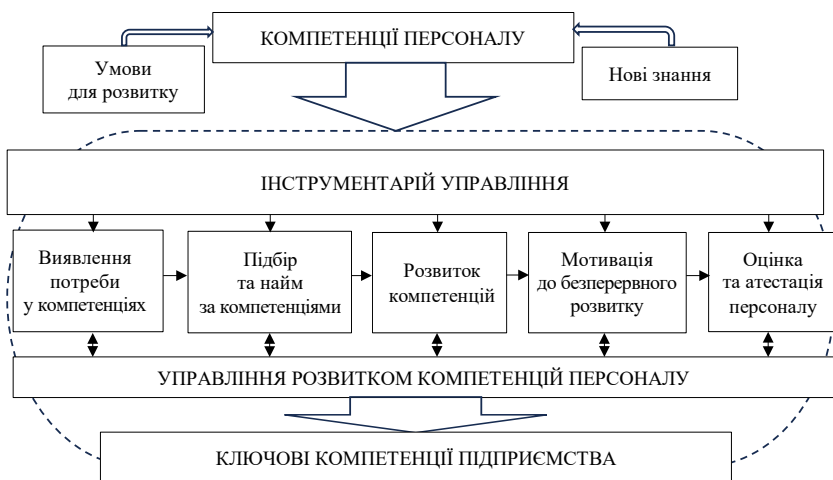


Рис. 5. Концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями

Джерело: побудовано на основі [6]

компетенцій персоналу разом з іншими матеріальними (унікальні технології) та нематеріальними (ноу-хау, патенти) активами створить ідеальні умови для формування ключових компетенцій підприємства. Таким чином, можна констатувати, що компетенції є підґрунтям для створення відмітності підприємства у ринковому просторі [6].

У сучасних умовах цифровізації та інформатизації розвиток вже отриманих компетенцій та оволодіння новими стає головним елементом загальної стратегії розвитку підприємства. В умовах медичних закладів це набуває особливого значення. Так, медичні працівники повинні мати постійний доступ до інформаційних ресурсів з метою постійного навчання та отримання нових знань в галузі медицини. Сучасні ІТ-технології в медицині пропонують різні методи навчання: на основі симулятивного навчання, копіювання кращого досвіду, ротацій, делегування тощо.

Останнім часом використання ІТ-технологій повинно ґрунтуватися на ефективній мотивації медичних працівників задля реалізації з найбільшою ефективністю. Для цього необхідна оптимізація результативності.

Оптимізація результативності дій персоналу залежить від мотивації і компетенцій, тому відомий американський психолог В. Врум запропонував формулу [6]:

$$\text{Результативність} = (\text{компетенція} \times \text{мотивація}). \quad (1)$$

Мотивувати працівників до безперервного розвитку потрібно шляхом: створення в організації гнучкої системи справедливої і мотивуючої винагороди, впровадження систем оцінювання результатів діяльності працівників, розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників в управлінський процес, поліпшення умов їхньої праці та ін. [6].

Документальне оформлення перспективних (оперативних та стратегічних) дій з розвитку персоналу здійснюється у вигляді розробки відповідних планів, програм, проєктів. На сучасних підприємствах все більшого розповсюдження набуває управління на основі проєктного підходу, яке виступає в якості об'єкта

бізнес-процесу, тобто всі стратегічні орієнтири оформлюються у вигляді проекту, що дозволяє проєктному менеджеру найбільш чітко й злагоджено реалізовувати управлінські рішення, що вимагають залучення фінансових, людських, матеріальних, часових витрат. Проєкт розвитку персоналу – це «тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу» [7].

Проєкт розвитку персоналу – це сукупність взаємопов’язаних заходів, покликаних забезпечити розвиток персоналу. Він включає задум (проблеми, завдання), засоби реалізації, цілі виконання. Проєкти здійснюються на всіх рівнях управління [3].

У табл. 3 наведено класифікацію проєктів з розвитку персоналу.

У даному дослідженні пропонується проєкт, сутність якого полягає у комбінації навчально-методичної та мотиваційної ознак з використанням сучасних ІТ-технологій.

Таблиця 3

Класифікація проєктів з розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Сутність змісту
Навчально-методичний	Зміна технології навчання, атестації, резервування кадрів
Технологічний	Планування елементів системи розвитку персоналу, просування, атестації
Кадровий	Підвищення кваліфікації працівників HR-служби
Науково-дослідний	Поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР підприємства
Мотиваційний	Підвищення рівня мотивації персоналу щодо власного розвитку
Соціальний	Поліпшення соціальної структури колективу за освітньо-кваліфікаційною та дохідною ознакою, підвищення культурного рівня персоналу
Корпоративний	Упровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі [7]

Схематично етапи процесу управління проектом розвитку персоналу зображений на рис. 6.

«Таким чином, проектний менеджмент забезпечує комплексний та системний підходи з управління діями, направленими на досягнення протягом визначеного проміжку часу і при встановлених обсягах фінансування поставлених цілях щодо розвитку персоналу організації. Управління проектом розвитку персоналом завершується оцінкою одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних проектів розвитку персоналу. Схеми управління різними проектами розвитку персоналу можуть відноситись до трьох таких видів:

Процес управління проектом розвитку персоналу
Етап 1. Вступ проекту, визначення ключових понять та загальний огляд решти термінології з розвитку персоналу
Етап 2. Середовище проектного менеджменту, в якому функціонують проекти розвитку персоналу
Етап 3. Зміст процесів управління проектами розвитку персоналу
Етап 4. Управління інтеграцією в проекті розвитку персоналу
Етап 5. Управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту розвитку персоналу
Етап 6. Управління часом у проекті розвитку персоналу
Етап 7. Управління вартістю проекту розвитку персоналу
Етап 8. Управління якістю проекту
Етап 9. Управління трудовими ресурсами проекту розвитку персоналу
Етап 10. Управління інформаційними зв'язками у проекті розвитку персоналу
Етап 11. Управління ризиком в проекті розвитку персоналом
Етап 12. Управління закупівлями в проекті розвитку персоналу

Рис. 6. Процес управління проектом розвитку персоналу
Джерело: побудовано на основі [5; 8]

- основна система (менеджер проєкту координує роботи, ризик покладається на організацію);
- розширене управління проєктом (менеджер проєкту веде роботи у межах розрахованої вартості проєкту, ризик реалізації покладається на замовника);
- прискорена реалізація проєкту (організація виконує всі роботи по проєкту розвитку персоналу до одержання кінцевого результату)». Високі результати управління проєктами розвитку персоналу визначаються такими чинниками: чіткими цілями; адекватним плануванням робіт; кваліфікацією членів команди проєкту; системою контролю термінів та результатів робіт; якістю виконання окремих елементів; заходами щодо подолання опору до змін» [9].

На основі аналізу теоретичних здобутків щодо проєктів розвитку персоналу, та на основі вивчення принципів проєктного менеджменту й стандартів з управління проєктами та нормативно-законодавчої бази з розвитку персоналу та надання медичних послуг, постає завдання розробити проєкт з розвитку персоналу медичного закладу.

Слід зазначити, що розвиток медичної установи відбувається за такими напрямками, як розвиток персоналу, удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення та удосконалення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу. Напрями управління розвитком персоналу медичного закладу схематично зображені на рис. 7 (див. с. 74).

Отже, як видно з рис. 7, основою виступає удосконалення інформаційного забезпечення, яке, в умовах цифровізації медичної галузі, є підґрунтям навчання, оцінки та мотивації медичних працівників.

Згідно з моделлю системи управління проєктами розвитку та місцем проєкту з розвитку персоналу на підприємстві, яка зображена на рис. 1, побудуємо модель проєкту розвитку персоналу на основі медичної інформаційної системи «Медінфосервіс» із програмним комплексом «Медичні кадри», яка наведена на рис. 8 (див. с. 75).

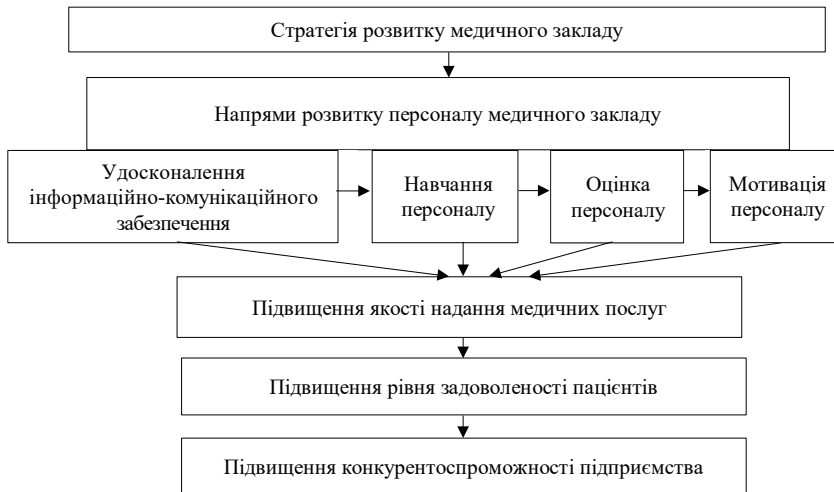


Рис. 7. Напрями управління розвитком персоналу медичного закладу

Джерело: розробка авторів

Як видно з рис. 8, ініціація проєкту обумовлена змінами зовнішнього середовища. Актуальність впровадження проєкту з розвитку персоналу на основі удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення пов'язана з тим, що було презентовано Рамку цифрової компетентності працівника охорони здоров'я.

Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я – це важливий інструмент для впровадження освітніх ініціатив і формування державної політики, спрямованої на підвищення рівня цифрової грамотності, практичного використання засобів і сервісів цифрових технологій фахівців медичної сфери різних напрямів та категорій [10].

«Документ містить опис та структуру цифрових компетентностей, що визначають обсяг знань, умінь і практичних навичок, необхідних для ефективного використання в роботі сучасних досягнень інформаційних технологій. Документ рекомендовано для посадових осіб, які формують державну політику у сфері охорони здоров'я (далі – ОЗ), розробників професійних стандартів

та кваліфікаційних характеристик, укладачів навчальних програм медичних закладів освіти та закладів підвищення кваліфікації працівників сфери охорони здоров'я, керівників закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності, працівників кадрових служб, членів атестаційних комісій та інших працівників у сфері ОЗ. Рамка відображає сучасний стан та тенденції впровадження інструментів цифровізації, використання комп'ютерної техніки у сфері охорони здоров'я і відповідно необхідних цифрових навичок для практичного освоєння та використання цих технологій працівниками ОЗ. Рамка розроблена з урахуванням сучасного досвіду країн, що досягли значного успіху



Рис. 8. Модель проєкту розвитку персоналу медичного закладу
Джерело: розробка авторів

в цифровізації сфери охорони здоров'я – Ізраїлю, Великобританії, США, країн Європейського Союзу та інших, а також досвіду українських фахівців на сучасному етапі впровадження електронної охорони здоров'я та реформи охорони здоров'я в Україні. Реалізація цього документа – важливий крок втілення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Концепції розвитку цифрових компетентностей та Концепції розвитку електронної охорони здоров'я» [10].

Отже, пропонується сформувати основні елементи інформаційно-комунікативного процесу розвитку персоналу з використанням у проєкті програмного забезпечення «Медінфосервіс». Розглянемо його можливості докладніше.

Медицина інформаційна система «МедІнфоСервіс» – програмний продукт, який охоплює автоматизацію лікувальних процесів амбулаторно-поліклінічних та стаціонарних лікувальних закладів, акредитований МОЗ та підключений до електронної системи охорони здоров'я “Е-Health”. Відповідність вимогам нормативних документів з технічного захисту інформації підтверджена Експертним висновком Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Переваги МІС «Медінфосервіс»:

- підключена до ЕСОЗ з функцією імпорту даних до ЕМЗ;
- зручний у використанні і простий інтерфейс для користувачів;
- youtube канал МІС «МедІнфоСервіс» з детальними відеоінструкціями з користування, які постійно оновлюються;
- швидке реагування на звернення користувачів технічної підтримки та розробників МІС;
- потребує мінімальних витрат на встановлення та експлуатацію;
- активно розвивається та оновлюється;
- швидке впровадження змін та індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- всі документи, які виводяться на друк можливо формувати, як в Microsoft Office, так і в безкоштовному LibreOffice [11].

Поряд з цим МІС «МедІнфоСервіс» включає в себе модуль «Медичні кадри», який оптимізує та автоматизує роботу з управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Програма «Медичні кадри» розроблена в розрахунку на різні рівні управління роботою з кадрами:

- робоче місце працівника кадрової служби кожного окремого лікувально-профілактичного, санітарно-профілактичного, фармацевтичного закладу;
- можливість узагальнення даних на рівні районних та міських відділів охорони здоров'я, управління охорони здоров'я обласної державної адміністрації, існування її у вигляді реєстру медичних (фармацевтичних) кадрів певної території;
- забезпечення єдиного підходу до порядку ведення, обліку, розстановки, підготовки, перепідготовки, атестації всіх категорій працюючих (лікарів, середніх медичних працівників, економістів, юристів, бухгалтерів, інженерів та інших) в тому числі державних службовців;
- можливість постійного оперативного впливу на процес управління;
- значне підвищення доступу до аналітичної інформації [11].

Отже, на рис. 9 (див. с. 78), показано схему впровадження «МедІнфоСервіс» на різних рівнях функціонування:

- на рівні управління охорони здоров'я, як нормативний елемент;
- на рівні окремого працівника, як елемент забезпечення безперервного навчання;
- на рівні кадрової служби закладу охорони здоров'я;
- на рівні закладу охорони здоров'я, як контрольний елемент.

Загалом налагодження інформаційно-комунікативної взаємодії між закладом охорони здоров'я, кадровою службою та працівником сприяє:

- збільшенню якості та результативності надання медичних послуг;
- збільшенню продуктивності праці медичного персоналу;
- формуванню іміджу закладу охорони здоров'я, його розвитку;
- вдосконаленню системи охорони здоров'я загалом.

Для успішного впровадження МІС «МедІнфоСервіс» та реалізації управління розвитком персоналу підприємства необхідно застосовувати ефективну мотивацію персоналу закладу до професійного навчання та зростання.

Практично всі вітчизняні медичні заклади мають проблеми, пов'язані з персоналом медичної установи:

– відсутність молодих кадрів (вікова структура працівників до 50 % працівників пенсійного віку);

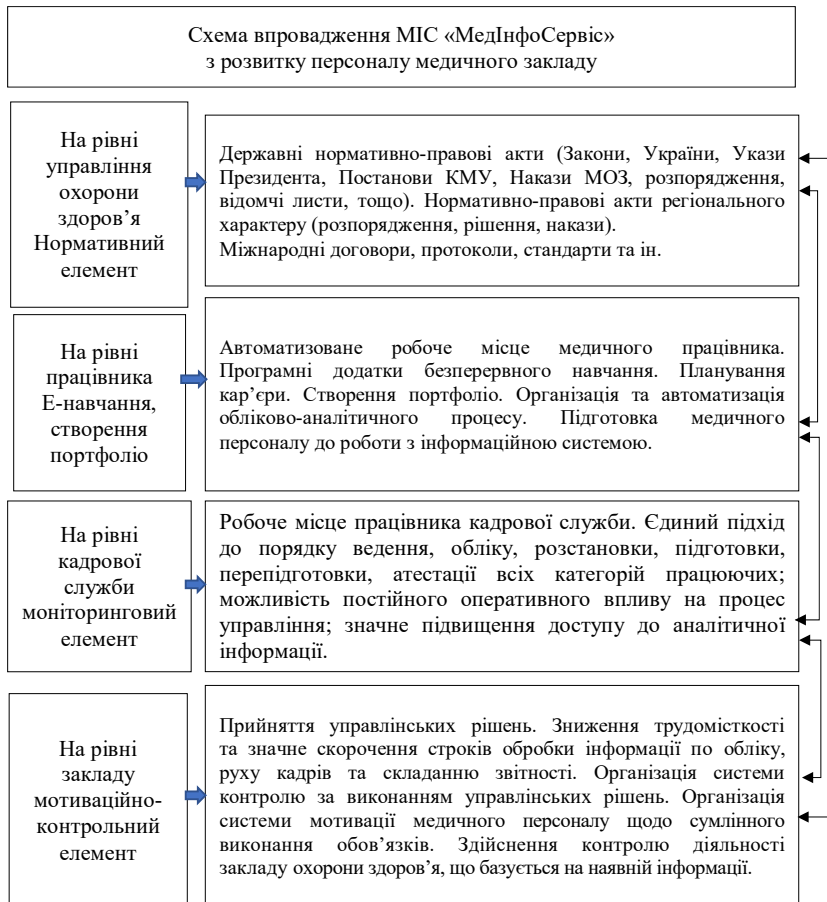


Рис. 9. Схема впровадження МІС «МедІнфоСервіс» з розвитку персоналу в умовах медичного закладу

Джерело: розроблено на основі [11]

- слабкий корпоративний дух;
- недостатня колегіальність;
- низька мотивація персоналу до покращення якості медичної допомоги;
- помірний ступінь кваліфікації медичних працівників;
- недостатній рівень довіри пацієнтів;
- значне професійне вигорання, медичних працівників.

Таким чином, проєкт розвитку персоналу медичного закладу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи медичного закладу шляхом впровадження медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс» (далі – МІС «МедІнфоСервіс») сприятиме усуненню вище зазначених проблем.

Наступним важливим питанням є вибір моделі життєвого циклу програмного забезпечення (ЖЦ ПЗ) МедІнфоСервіс.

Взагалі, модель ЖЦ ПЗ включає в себе: 1) стадії; 2) результати виконання робіт на кожній стадії; 3) ключові події (або точки завершення робіт і прийняття рішень). Життєвий цикл складається з етапів, на кожному з яких породжується конкретний набір технічних рішень і документів, що відображають їх (при цьому для кожного етапу результатними є документи і рішення, прийняті на попередньому етапі) [12].

Таким чином, пропонується поетапна модель з проміжним контролем (рис. 10), яка передбачає розробку проєкту з циклами зворотного зв'язку.

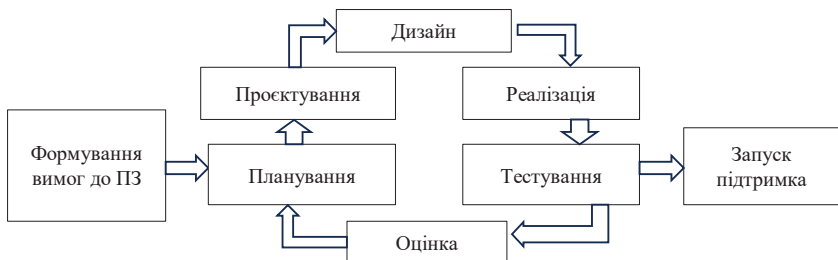


Рис. 10. Модель управління проєктом розвитку персоналу на основі впровадження програмного забезпечення «МедІнфоСервіс»

Джерело: побудовано на основі [12]

Як видно з рис. 10, процес створення ПЗ, зазвичай, носить ітераційний характер: результати чергової стадії часто викликають зміни в проєктних рішеннях, вироблених на більш ранніх стадіях [12].

Тепер маючи всю необхідну інформацію про проєкт можливо скласти паспорт проєкту, який представлений у табл. 4.

Як видно з табл. 4, потребують ретельного обґрунтування питання ресурсного забезпечення та джерела фінансування. Отже, у табл. 4 наведені орієнтовні цифри, які будуть залежати від конкретного закладу охорони здоров'я та його потреб.

Таблиця 4

Паспорт проєкту розвитку персоналу медичного закладу

№	Найменування пункту	Опис
1	2	3
1	Назва проєкту	Проєкт розвитку персоналу медичного закладу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи шляхом впровадження медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс» (МІС «МедІнфоСервіс»)
2	Менеджер проєкту	Керівник відділу кадрів медичного закладу
3	Проблема на вирішення якої направлений проєкт	Необхідність розвитку персоналу у відповідності до стратегії розвитку медичного закладу
4	Зацікавлені сторони	Керівництво медичного закладу – отримує розвиток персоналу задля реалізації стратегії розвитку підприємства, створення цінності підприємства та задоволеності клієнта, підвищення якості послуг, збільшення об'єму послуг, підвищення прибутку підприємства та його розвиток, що дасть можливість досягти стратегічних цілей медичного закладу. Споживач-клієнт – підвищення лояльності, задоволеності від обслуговування та надання медичних послуг.

Продовження таблиці 4

1	2	3
		Лікарі та фахівці підприємства – професійний розвиток, безперервне навчання, підвищення кваліфікації, збільшення особистісного капіталу, гідну оплату та премії, мотивацію до надання якісних послуг та кар’єрного зростання
5	Географія реалізації проєкту	м. Дніпро
6	Мета проєкту	Розвиток персоналу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи медичного закладу
7	Завдання проєкту	1. Загальний обсяг проєкту. 2. Формування вимог до програмного забезпечення. 3. Планування та дизайн. 4. Реалізація та тестування. 5. Оцінка. 6. Запуск, підтримка
8	Термін реалізації проєкту	Приблизно 3 місяці
9	Ресурсне забезпечення, джерела фінансування	Потреба в інвестиціях у розмірі 16 953 тис. грн. Джерела фінансування кошти бюджету Дніпровської міської ради, об’єднаної територіальної громади (ОТГ), субвенції з державного бюджету
10	Очікувані результати	Розвиток персоналу, автоматизація всіх бізнес-процесів з управління персоналом
11	Інша інформація	Проєкт забезпечить розвиток персоналу, збільшення об’єму надання медичних послуг, збільшить задоволеність клієнтів, підвищить прибуток та забезпечить стратегічний розвиток підприємства в ринкових умовах

Джерело: розроблено авторами

Наступним етапом в управлінні будь-якого проєкту є етап структуризації робіт. Структура розподілу робіт (WBS) – це візуальна, ієрархічна та орієнтована на реалізацію деконструкція проєкту. Керівники проєктів використовують програмне забезпечення для управління проєктами, щоб скласти та виконати структуру розподілу робіт. У поєднанні з діаграмою Ганта, що містить ієрархії WBS, програмне забезпечення для управління проєктами може бути особливо ефективним для планування, складання графіків та виконання проєктів [13].

Впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління медичним закладом вимагає певних капіталовкладень.

Згідно з табл. 4, потреба в інвестиціях складає 16 953 тис. грн. У табл. 5 наведений орієнтовний кошторис витрат за проєктом.

Таблиця 5

**Орієнтовний кошторис проєкту
з розвитку персоналу медичного закладу**

Категорія	Найменування витрат	Характеристика витрат	Вартість, грн	Кількість, од.	Періодичність
1	2	3	4	5	6
Програмне забезпечення	Ліцензії	Придбання ліцензійного ПЗ	37 000	—	—
Програмне забезпечення	За користування	Абонплата за користування софтом	12 000	8	Щомісячно
Команда проєкту	– менеджер проєкту; – менеджер; – аналітик; – програміст; – тестувальник;	Заробітна плата всього	4 080 000	10	Щомісячно

Продовження таблиці 5

1	2	3	4	5	6
	– інженер-тестувальник; – технічний комунікатор; – тренер для навчання персоналу				
Забезпечення робочого процесу	Накладні витрати	Витрати на канцтовари, папір, картріджи, послуги Інтернет, комунальні платежі, разом	53 000	—	Щомісячно
Вартість проекту тривалістю 3 місяці: Всього, тис. грн:			16 953,00		

Джерело: розроблено авторами

Оцінка економічної ефективності, як правило, відбувається за трьома показниками – чистої приведенної вартості, індексу рентабельності та терміну окупності. У випадку медичних закладів, слід виходити із джерел фінансування, які були залучені, це доцільно розглядати для кожного закладу окремо.

Важливим наступним етапом в управлінні проектом розвитку персоналу є управління ризиками. В табл. 6 (див. с. 84–85) наведено перелік основних ризиків з управління персоналом медичного закладу, методи управління такими ризиками та роль впровадженого програмного забезпечення в цьому процесі.

Таким чином, як видно з табл. 6, впровадження ПЗ «МедІнфо-Сервіс: Медичні кадри» дає змогу вибудувати успішну стратегію управління кадровими ризиками.

Таблиця 6

Управління ризиками персоналу на основі впровадженого програмного забезпечення «МедІнфоСервіс: Медичні кадри»

Вид ризику персоналу	Сутність ризику персоналу	Результат, пов'язаний з впровадженням ПЗ «МедІнфоСервіс: Медичні кадри»
1	2	3
1. Ризики, пов'язані з персоналом	Складнощі, пов'язані з наймом співробітників. Плинність кадрів, вигорання співробітників, взаємовідносини зі співробітниками, конфлікти на робочому місці, утиски, недостатня залученість співробітників [14]	Зниження трудомісткості та значне скорочення строків обробки інформації по обліку, руху кадрів та складанню звітності. Єдиний підхід до порядку ведення, обліку, розстановки, підготовки, перепідготовки, атестації всіх категорій працюючих; можливість постійного оперативного впливу на процес управління [11]
2. Управління даними співробітників	Кібербезпека і конфіденційність даних	Аутентифікація та авторизація. Шифрування даних. Загальна безпека і правильне використання даних
3. Відповідність вимогам	Комплаєнс управління персоналом	Моніторинг доступу та аудит. Політики безпеки та внутрішні правила. Відповідність діяльності і політики численним законам і нормативним актам про безпеку на робочому місці та змінам трудового законодавства
4. Етика	Етична поведінка організації щодо співробітників	Цифровізація забезпечує [14]: – прийняття на роботу на умовах рівності можливостей; – недискримінаційне робоче середовище;

Продовження таблиці 6

1	2	3
		– неупереджені процедури звільнення
5. Навчання та розвиток	Необхідна кваліфікація та компетентності. Прагнення до зростання кар'єри. Обмеження кола учасників може здатися несправедливим по відношенню до тих, хто виключений [14]	Забезпечує рівний доступ до навчання та розвитку для всіх співробітників [14]
6. Компенсації та пільги	Справедлива оплата праці та пільги повинні підтримуватися для всього персоналу [14]	Сприяє дотриманню нормативних вимог і допомагає співробітникам відчувати, що до них ставляться неупереджено [14]
7. Злиття та поглинання	Плинність кадрів	Допомагає мінімізувати плинність кадрів

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 14]

Висновки. Проведено дослідження теоретичних засад управління проектами розвитку, та проаналізовано негативні наслідки їх відсутності на підприємстві. Побудована Модель системи управління проектами розвитку та показано, що проєкт з розвитку персоналу займає головне місце в ній. Окрім того, підкреслено, що розвиток персоналу та навчання керівництва пов'язані між собою через створення команди проєкту розвитку та інформаційно ґрунтуються на оновленій інформаційній системі підприємства, яка дозволяє навчати, оцінювати, мотивувати персонал, здійснювати підвищення кваліфікації, формувати резерви керівників тощо.

Зроблений критичний аналіз підходів до визначення дефініції «розвиток персоналу». Сформульовано сутність переваг розвитку персоналу для підприємства. Визначено напрями розвитку персоналу. Досліджено компетентнісний підхід на основі протистояння

американської та англійської шкіл. Зазначено, що найбільшу ефективність дає комбінація цих підходів. Розроблений концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями. У роботі надано класифікацію проєктів з розвитку персоналу, який дає визначення щодо проєкту, який пропонується у даному дослідженні, як проєкту з управління персоналом у комбінації навчально-методичної та мотиваційної ознак з використанням сучасних ІТ-технологій.

Окреслено головні напрями стратегії розвитку медичного підприємства в рамках якої планується розвиток персоналу. Сформовано схему напрямів управління розвитком персоналу. Побудовано модель проєкту розвитку персоналу медичного закладу. Зазначено, що ініціація проєкту повністю відповідає Рамці цифрової компетенції працівника охорони здоров'я. Реалізація цього документа – важливий крок втілення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Концепції розвитку цифрових компетентностей та Концепції розвитку електронної охорони здоров'я. Отже, сформовано основні елементи інформаційно-комунікативного процесу розвитку персоналу з використанням у проєкті програмного забезпечення «МедІнфоСервіс: Медичні кадри». Побудована схема впровадження МІС «МедІнфоСервіс» з розвитку персоналу в умовах медичного закладу. Розроблена Модель управління проєктом розвитку персоналу на основі впровадження програмного забезпечення «МедІнфоСервіс». Складений паспорт проєкту. Сформовано кошторис проєкту з розвитку персоналу. Досліджено управління ризиками персоналу на основі впровадженого ПЗ «МедІнфоСервіс: Медичні кадри». Таким чином, мета дослідження, а саме: розробка та управління проєктом розвитку персоналу медичного закладу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій, досягнуто.

Список використаних джерел

1. Марченко М. М. Корпоративна система управління проєктами розвитку: сутність та процес створення. *Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства. Стратегія економічного*

розвитку України. 2010. № 26–27. С. 165–172. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1065> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 2012 р. № 39, ст. 462. Дата оновлення: 05.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

3. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7863> (дата звернення: 20.04.2025).

4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 144–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_en_2014_7\(2\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_en_2014_7(2)_39) (дата звернення: 20.04.2025).

5. Управління проектом розвитку персоналу організації. Електронний ресурс. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Дзямулич/page5.html (дата звернення: 22.04.2025).

6. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. № 15–16. С. 82–87. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27349/1/Продан.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

7. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16408/1/Маркова%20Н.%20С..pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

8. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

9. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.2-URP_TSM.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

10. Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2025).

11. Інформаційні технології для медицини. За матеріалами офіційного сайту. URL: <https://www.infomed.ck.ua/products/polyclinic-stacionar> (дата звернення: 22.04.2025).

12. Управління ІТ-проектами в Microsoft Project: Комп'ютерний практикум : навч. посіб. для студентів спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» для всіх спеціалізацій / Л. М. Добровська, О. В. Аверьянова; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 152 с.

13. Організація проєктної діяльності : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук, В. П. Биховченко, Т. О. Власенко, Ю. Г. Власенко. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.

14. Управління кадровими ризиками: керівництво для практиків. За матеріалами офіційного сайту. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/prf5hlfzn1-upravlnnya-kadrovimi-rizikami-kervnitsv> (дата звернення: 22.04.2025).

KAPITON Alla Myroslavivna,
doct. of ped. science, cand. of ec. science,
professor, professor of Department of Computer and
Information Technologies and Systems,
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”,
Poltava, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7845-0883>

TYSHCHENKO Dmytro Oleksandrovych,
cand. of ec. science, associate professor,
associate professor of the Department of Software
Engineering and Cyber Security,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2193-9012>

FRANCHUK Tamara Mykhailivna,
cand. of ec. science, associate professor of the Department
of Accounting, Audit, and Taxation,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,
Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7615-1276>

1.5. STRUCTURING AND MANAGEMENT OF INFORMATIZATION PROCESSES

Introduction. The global goal of informatization of the economy is to ensure the necessary level of information provision of enterprises, business associations, and industries, determined by the goals of the country’s socio-economic development. The main result

of the informatization of the economy should be the provision of free and timely access of all economic entities to the national and global information environment, the activation of competition and the formation of information needs in the process of economic activity.

Informatization is a complex multifaceted process that shapes and corrects the interests of organizations, institutions and enterprises, in whose activities the citizens of the country participate. Informatization of the national economy, depending on its course and results, can have various consequences, including negative ones. Therefore, it is necessary to implement control of the state and progress of this process and approval based on the control results of measures that will provide the greatest possible positive effect and prevent the negative consequences of informatization. This means that, firstly, in the course of informatization, it is necessary to receive reliable and complete assessments of the quality of the results and the efficiency of the informatization process, and secondly, to have management mechanisms that are developed on certain components of these assessments and apply the system of measures to ensure the correction of the informatization process in the necessary direction. The management of the digitization process should be understood as a system of interrelated actions affecting the process by redistributing financial baggage and certain resources between the main components of the information system, as well as decisive directions and directions of digitization. Based on the defined and proposed approaches, methods and main tasks of informatization, the management of the informatization processes itself should first of all be aimed at achieving the set goal – the creation and effective functioning of the system of information provision and information support for the tasks of socio-economic development, in particular, the improvement of automation of production and management activities.

Presentation of the main results of the study. Today, there is no development of provisions on conceptual changes in the labor market, and despite the growing number of scientific publications on the peculiarities and progressiveness of informatization processes, no one analyzes and forecasts the situation in this context. Therefore,

there is an objective need for a systematic study of the social aspects of the problem of informatization and dissemination of the obtained educational content by means of educational technologies. In the conditions of sustained intensification of informatization, each of the dialectically interconnected characteristic components of a person: physical, mental and social requires special consideration, because only in this case the new opportunities of the information society can be fully used for the comprehensive development of a person and for the benefit of social values. Disrespect for the specifics of these features and problems, that is, spontaneous informatization is fraught with difficult to predict fully negative social consequences of informatization of the national economy [1–3; 10].

Among the leading directions of the development of informatization of the economy, based on the defined tasks and goals, the following should be singled out:

- 1) carrying out comprehensive scientific research on informatics and informatization;
- 2) analysis and assessment of the state of processes of informatization of the economy and its components;
- 3) research and projection of the experience of leading informatization leaders in these developing areas;
- 4) research and projection of the experience of leading informatization leaders at the level of individual economic entities;
- 5) design, development and expansion of the material and technical base;
- 6) introduction of the latest modern information technologies;
- 7) development of software tools, expanding the capabilities of the IT industry;
- 8) shifting the focus of attention to state support for modernization and digitalization of economic processes and modification of relevant norms and standards;
- 9) providing all branches with trained personnel in the field of IT technologies;
- 10) study of the international experience of digitalization of the economy [7–9].

Among the leading principles of informatization, the following can be distinguished:

- 1) subordination of goals to general goals of socio-economic development;
- 2) compliance of the structures and methods of informatization with the requirements for the improvement of the market economy;
- 3) the benefit of informatization for society, its payback and profitability;
- 4) paying attention to economic and social methods of information processing;
- 5) competitiveness of ways of implementation of informatization, sources and forms its financing;
- 6) activation of informatization, improvement, modification and self-development processes;
- 7) compatibility of informatization with world analogues of informatization;
- 8) development and spread of integration of information components;
- 9) transition to a new stage of intellectualization of work [7–9; 11; 12].

Preparation, introduction and adjustment of legal and economic norms that ensure the necessary rates of digitization of economic processes in Ukraine, for which the following are necessary:

- 1) development and introduction of regulations on property in IT;
- 2) expansion of provisions on the legal status of information;
- 3) state support for the development, implementation, and optimal use of tools and products for digitalization of the economy;
- 4) functioning of the intellectual property protection package;
- 5) comprehensive support of the financing system;
- 6) digitization processes, and primarily for information and information services;
- 7) the spread of legal responsibility of persons who used access to the information environment in order to cause damage to all business entities and the state;
- 8) solving legal issues related to computer crimes;

9) carrying out activities aimed at changing management and other structures and related to the creation of the material, technical and technological base of informatization, software industry, information infrastructure and information processing industry;

10) development and introduction of preferential financial policy in the IT industry; tax policy in the field of informatization;

11) certification and standardization of the information products [8–9; 11–12].

Based on the above-mentioned tasks and the goal set, determining the leading ideas and methods of implementation digitization economy, we consider it appropriate to define the following components its development:

1) carrying out comprehensive scientific research on informatics and informatization;

2) research of theoretical issues, practical experience, results of implementation, modification and application of domestic and foreign experience of informatization processes;

3) creation and development of the material and technical base of informatization;

4) constant improvement of existing information solutions, development of modern IT methods and means of forming new knowledge by means of digitalization of the economy;

5) implementation of ideas for the spread of IT production and development of the software products industry;

6) activation and support of the development of IT infrastructure by the state at all levels;

7) training of qualified specialists, modernization and updating of educational programs of higher education institutions;

8) modification of legal and economic norms;

9) strengthening international cooperation and division of labor in the IT industry [8–9; 11–12].

In our opinion, the informatization of society is somewhat broader than that of the economy. The main goal of informatization of the sphere of material production is informational support for the technical rearmament of the branches of social production.

Let's define and analyze the constituent elements of informatization of the national economy and justify their content and the most significant problems. The informational component is characterized by the appropriate content of information and information processes of informatization. The dependence of the success of informatization on the understanding of the strategic importance of information. The influence of information on the development of the national economy is so great and significant that, within the limits of theory and practice, information is singled out as an independent resource, information policy is developed and implemented by state and regional management bodies. Information is studied and analyzed from the standpoint of a product, a strategic resource, and information relations – as commodity relations and a basis for the development of the entire complex of the socio-economic sphere. Countries with national economies that receive advantages in the development of the information environment and have a great potential of information resources are undergoing radical changes in economic, social and others relations. The regularity of today is such that information turns into a strategic economic resource, which becomes one of the most important factors of production, the basis for the effective use of other resources and the condition of effectiveness of digitization.

In Ukraine, with the transition to market relations, the expansion of activities outside the country, the informatization of all components of life. There is an insufficient maturity of market structures and the slowness of their development, which causes the unreadiness of many economic objects to perceive information systems. Therefore, for most entrepreneurs, economic activity is effective is impossible without constant analysis and accounting of flows of information and knowledge and active use of information standards, assessment of processes mediating acts of purchase and sale of information products and services [2; 8].

It is considering the concept of information as a source, basis, product and the result of the work of specialists, it has two product properties. First, information has a consumer value, it satisfies a certain

human need. Secondly, information has an exchange value (value), replacement can be performed for other goods in certain proportions. In the conditions of the current state of the economy in Ukraine, information is one of the main resources, which is mediated by the following levers:

- 1) analysis and systematization of results;
- 2) interaction with state authorities and local self-government by means of modern IT technologies;
- 3) remote work with suppliers, consumers, financial institutions, in the information environment using software products and network technologies;
- 4) the effectiveness of the functioning of the internal environment of enterprises and organizations is considered through the prism of current DBMS [1; 6].

This list can be continued and expanded with a detailed description of the continuous flow of information. All this is an informational activity aimed at achieving the main goals and solving the tasks of enterprises and organizations. The economic component is characterized by special forms of activity organization and activation of the possibility of obtaining profit, the accumulated information resources, becomes quite acute, because it is the owner who receives the profit. The certain complex of relations, a multidimensional and multi-level phenomenon, a certain socio-economic process, which is characterized by polyfunctionality and polyresultativeness and is studied by various social sciences.

The separation of political, moral, ideological aspects of property has become widespread, but important among them are the economic and legal understanding of many properties, which are not identified and not opposed. The internal structure of ownership is formed by several types of relations, that is, relations of use, disposal, possession, alienation and appropriation (economic content represented by the entire system of economic relations). Legal science considers ownership from two sides: firstly, as an expression and consolidation of real economic relations, secondly, as a condition necessary for the implementation of these economic relations (the legal meaning

is expressed by the system of property rights). The socio-economic essence of property lies in the plane of “person-person” interactions.

Property, as a legal category, is characterized by a “person-thing” communication system. It can be noted that the information economy itself is changing, processes of deconcentration, individualization of production, etc. are taking place, which leads to a direct combination of labor and means production at the time of possible loss of property objects during the change, and expansion of the share package and corporatization relations. At the current stage, when informatics turns into a leading link of the production process, and information into a form of wealth, a dominant object of ownership, the spiritual property of society is formed, the consequence of which is the accumulation of its intellectual potential. In contrast to ownership of tangible means of production, intellectual property cannot develop exclusively on pure private property.

The market component determined by the presence of components of the market mechanism and the active activity of the laws of the market for informatization services. It is formed within the framework of the assessment of supply and demand, price indicators, marketing policy, and other purely market characteristics. Informatization services are a component (the relevant segment of the information market). The social component is characterized by the presence of social factors that determine the peculiarities of informatization processes both within society and in the projection of the national economy. This component also has a two-sided character. First, it forms the nuances of social adaptation and information technologies and procedures of the informatization process. Secondly, it forms a social need for informatization, which is satisfied within the economic activity of business entities. Provided awareness and analysis the framework of the assessment of this component, the entire range of informatization processes of the social sphere and its business entities is determined, and this is a significant segment of the information market.

Conclusions. The national economy lacks a modern information infrastructure that should serve all business entities, here in Ukraine,

with the transition to market relations, the expansion of activities outside the country, the processes of digitization of all industries are mediated by the demand for quality work with content, which determines the level of improvement requirements for specialists. Unsatisfactory saturation of market structures and an insufficient pace of their modification and strengthening of requirements for information culture are constantly observed, as a result of which it is not possible to use the full potential means of digitization.

The normal functioning of a modern civilized market, which is characterized by an excess of supply over demand (and only such a market is characteristic of a social market economy in which the interests of the producer are subordinate to the interests of the consumer), cannot be ensured without the fulfillment of certain mandatory conditions. One of these conditions is the possibility of obtaining complete, reliable and timely business information by market subjects.

However, the existing information infrastructure in Ukraine not only does not provide market entities with such an opportunity, but is also unable to provide the necessary informational support for the processes of the transition of the economy to market relations. Therefore, without informatization of the country, the transition to real market relations, contributing to the achievement of the goals of social and economic development, will be practically impossible.

Taking into account the conducted analysis, we can conclude that the main direction of further development of modern civilization is the transition of the advanced countries of the world from the post-industrial to the information society, in which information resources and the obtained research results and knowledge will become, in the future, the main direction and focus of improving the competencies of specialists in all fields. Note that during the specified period that many new opportunities open up for enterprises and entire industries and for people. If in the pre-information period of its development, society effectively used a person's desire for security and material comfort as a stimulus for action, then during the transition to the information society, the effect of these stimuli weakens sharply,

since the tolerable satisfaction of a person's physiological needs requires little effort.

References

1. Seely B. The Social Life of Information Harvard Business School Press. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57990> (Last accessed: 22.02.2025).
2. Wang X., Li J., Yang M. An empirical study on the factors influencing mobile library usage in IoT. *Library Hi Techl.* 2017. 36 (2). P. 10.
3. Wójcik M. Internet of Things – potential for libraries. *Library Hi Tech* 2016. Vol. 34, no. 2. P. 404–420.
4. Mostova O., Kapiton A., Baranova V. Digital transformation of business in Ukraine: current trends, challenges and prospects. *Transformation of the economic system in the context of information technology challenges: Collective monograph / edited by R. Bendaravičienė, K. Shaposhnykov.* Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 70–86.
5. Hafiak A., Borodina E., Alyoshin S., Nosach O. The Information Society and Informatization Development Problems of Economy. *International Journal of Engineering & Technology.* 2018. 7 (4.8). P. 364–369.
6. Skakalina O., Kapiton A. Identification and management of risks in the project management of the development of software products *Control, Navigation and Communication Systems.* 2023. 1 (71). P. 145–149.
7. Kapiton A., Tyshchenko D., Franchuk T. M. Informatization passportization at the industry level as the basis of an efficient economic mechanism. *Information and communication technologies for managing sustainable economic development of Ukraine: a collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep.* Zaporizhzhia : publisher of FOP Mokshanov V. V., 2024. P. 150–178.
8. Kapiton A., Tyshchenko D., Desiatko A., Lazorenko V. Evolution and distribution analysis of multimodal artificial intelligence systems. *Control, Navigation and Communication Systems.* 2024. 4 (78). P. 75–78.
9. Alyoshin S, Borodina O. Neural network technology of the financial and economic model synthesis of production as the fragment of the economy digitalization. *International Journal of Engineering & Technology.* 2018. 7 (4.8). P. 355–363.
10. Zeng F., Lee S., Lo C. The role of information systems in the sustainable development of enterprises: a systematic literature network analysis. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3337> (Last accessed: 25.02.2025).

11. Vachevskyi M. The role of scientific and technical information in the development of engineering and technology. *Actual problems of the economy*. 2004. 6 (36). P. 192–205.

12. Конохова З. Інформатизація як чинник підвищення організованості економічної системи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. 2 (91). С. 7–13.

VESOLOVSKA Mariia Kimsanivna,

PhD in public administration, associate professor,

Department of Management of Organizations,

Lviv Polytechnic National University,

Lviv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

1.6. EMOTIONAL INTELLIGENCE IN DIGITAL CRISIS MANAGEMENT: THEORETICAL FRAMEWORK AND UKRAINIAN PRACTICE

Introduction. Emotional intelligence is a critical component of modern management that significantly influences the effectiveness of decision-making, particularly in crisis situations characterized by high levels of stress, limited resources, and uncertainty. In the context of digital transformation, the integration of emotional intelligence into managerial processes becomes increasingly relevant, especially when decision-making is supported by digital tools and platforms. Contemporary management approaches often emphasize rational and technical factors, yet insufficiently address the emotional dimension, which directly affects communication quality, conflict resolution, and employee motivation – particularly in digital and remote work environments.

The growing prevalence of global challenges such as economic crises, pandemics, and armed conflicts, especially in Ukraine, highlights the urgency of developing management models that incorporate emotional components within digital ecosystems.

Emotional intelligence enables managers not only to make well-founded decisions through digital channels but also to sustain the emotional stability of their teams, which is essential in overcoming crises. Its core components – self-awareness, empathy, social skills, self-regulation, and motivation – support the development of trust within virtual teams, enhance adaptability to change, and reduce the negative impact of stress, even in digitally mediated environments.

The scientific significance of this study lies in expanding theoretical insights into how emotional intelligence contributes to digital managerial decision-making under crisis conditions, and in formulating a conceptual model that integrates emotional and technological dimensions of leadership. The practical relevance is reflected in the potential to improve crisis management efficiency by embedding emotional intelligence into digital decision-making frameworks, thus increasing the responsiveness and resilience of organizations operating in high-uncertainty environments.

Main material. Analysis of the research dedicated to the development of a model for the impact of emotional intelligence on the effectiveness of digital managerial decision-making in crisis situations highlights several key areas, covering theoretical foundations, practical applications, empirical findings, and technological support mechanisms.

The first block of studies focuses on the conceptual foundations of emotional intelligence as a critical determinant of managerial effectiveness. R. Bar-On developed the Emotional Quotient Inventory, which remains a fundamental tool for assessing emotional and social competence, with proven validity in forecasting professional success [1; 2]. J. Mayer, D. Caruso, and P. Salovey introduced the ability model of emotional intelligence, which includes four essential components – perceiving, using, understanding, and regulating emotions – and demonstrated that their integration into decision-making processes significantly enhances managerial responsiveness during crises [3]. The study by Petrides and Furnham explores trait emotional intelligence and its behavioral validation, which contributes to understanding individual emotional profiles

and their role in leadership effectiveness [4]. C. Cherniss provides a comprehensive conceptual clarification of emotional intelligence, strengthening its theoretical legitimacy [5]. D. Goleman emphasized the relevance of emotional intelligence in leadership, especially under uncertainty, with self-awareness and empathy as core components for navigating emotionally charged scenarios [6]. A bibliometric analysis by Krishnan et al. offers an overview of key conceptual approaches in the field and outlines research trends on emotional intelligence [18].

The second block addresses the practical application of emotional intelligence in crisis management. Abanina and Antonets highlight its role in enhancing communication efficiency within organizations, emphasizing that empathy among leaders reduces conflict intensity and improves team cohesion [7]. Sadovyy, Sánchez-Gómez, and Bresó analyze how emotional intelligence helps mitigate the stress associated with the COVID-19 pandemic, maintaining work performance under crisis conditions [8]. These studies underscore the need to incorporate emotional intelligence competencies into crisis protocols and digitally mediated communication systems.

The third block examines the contribution of emotional intelligence to innovation and organizational adaptability. Podolchak, Bilyk, Karkovska, Tsygylyk, and Vesolovska investigate assessment methods and application prospects of emotional intelligence in public administration in Ukraine, including the digital monitoring of emotional dynamics within teams [9]. Doan, Nguyen, and Nguyen explore how emotional intelligence enhances project success through transformational leadership, particularly under pressure from complex digital project environments [10]. Alzoubi and Aziz emphasize the mediating role of open innovation in the relationship between emotional intelligence and strategic decision-making quality [11]. Podolchak, Tsygylyk, and Dziurakh study emotional intelligence in the context of personnel risk management, an area increasingly reliant on digital analytics and adaptive leadership models [19]. Malik explores how emotional intelligence supports innovative behavior in knowledge-intensive organizations, particularly through tacit knowledge sharing – a process often facilitated by collaborative digital platforms [20].

The fourth block provides empirical validation of emotional intelligence as a driver of performance. Daus and Ashkanasy advocate for the ability-based model as the most reliable framework for linking emotional intelligence to organizational behavior and team success during crises, particularly in digitally connected and distributed teams [12]. Bradberry and Greaves show that targeted investment in emotional intelligence training significantly improves team performance and decision-making outcomes [13].

The fifth block highlights tools and strategies for developing emotional intelligence in managerial contexts, with a particular focus on digital and experiential learning. Hayashi and Ewert found that leadership programs grounded in real-world simulations and feedback loops effectively enhance emotional intelligence and leadership skills [14]. Vesolovska and Shved propose strategic approaches for building emotional resilience and soft skills during the COVID-19 pandemic, using blended formats of online training and workplace mentoring [15]. Sokil, Podolchak, Vesolovska, and Trachova analyze well-being indicators influencing emotional intelligence development in Poland and Ukraine, offering cross-cultural comparisons relevant for digital HR tools [16]. Nguyen, Le, and Tran explore the use of gamification and educational technologies in developing emotional intelligence among students, emphasizing its relevance for preparing future leaders to operate in digital and crisis-intensive environments [17].

Together, these studies create a comprehensive foundation for further exploration of how emotional intelligence can be effectively integrated into digital managerial decision-making models during crises. They provide both theoretical and practical insights into the role of emotional competencies in sustaining adaptability, communication quality, and strategic clarity under uncertainty. Additionally, they highlight the growing role of digital tools – ranging from psychological diagnostics to gamified learning platforms – as facilitators of emotional intelligence development in modern organizations.

These studies provide a foundation for further exploration of emotional intelligence's impact on managerial decision-making in crises. They highlight how developing emotional intelligence

facilitates organizational adaptation to change, enhances team interaction effectiveness, and ensures decision-making quality. Future research prospects include integrating digital tools to monitor emotional states and strategies for embedding emotional intelligence into crisis management practices.

The object of the research focuses on the role and digital integration of emotional intelligence (EI) into managerial decision-making processes during crises. It aims to explore the mechanisms through which EI influences the quality and efficiency of decisions in digitally supported environments marked by stress, uncertainty, and limited time for response.

The subject of the research is the application of emotional intelligence competencies – such as self-awareness, self-regulation, empathy, motivation, and social skills – in enhancing managerial decision-making and team dynamics, particularly within organizations undergoing digital transformation. The study further investigates the interaction between emotional and rational factors in shaping effective leadership strategies under crisis conditions, including the use of digital tools for real-time feedback, virtual communication, and emotional state monitoring.

The research employs a comprehensive mixed-methods approach, integrating both quantitative and qualitative methods to assess the impact of emotional intelligence on decision-making in digitally mediated crisis scenarios. A systematic literature review was conducted to establish theoretical foundations, focusing on core EI components and their relevance to crisis management in a digital context. The review draws on seminal works by leading scholars such as Salovey, Mayer, and Goleman [4], as well as recent studies emphasizing technology-supported EI development.

Empirical data collection involved the use of standardized tools, including the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), administered to managers and employees across organizations operating under crisis pressure. These assessments measured emotional intelligence levels and analyzed their correlation with key digital performance indicators, such as decision-making

speed through online platforms, reduction in task-related errors, and employee satisfaction in hybrid or remote work environments. Statistical analysis was used to identify meaningful trends and validate relationships.

A conceptual model for integrating emotional intelligence into digital managerial decision-making was developed and validated through field experimentation in real-world crisis scenarios. Implementation included leadership training via digital learning platforms, psychological support systems, and enhanced virtual communication protocols. Baseline data were collected prior to the model's introduction, with post-implementation evaluations used to assess changes in decision quality, response time, and team cohesion.

The model's effectiveness was assessed using multifactorial data analysis, with results presented through interactive dashboards, charts, and tables to visualize improvements in key metrics. This data-driven approach provided robust evidence of the positive role emotional intelligence plays in digital crisis management, laying the foundation for practical recommendations on how to integrate EI into organizational decision-making frameworks, especially under conditions of high uncertainty and technological dependence.

Emotional intelligence (EI) is the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions as well as the emotions of others, as defined by Salovey and Mayer [3]. Goleman [4] expanded this concept, emphasizing its significance in management, interpersonal interaction, and leadership.

There are three primary approaches to defining and measuring EI. The ability model [3] views EI as a cognitive capability encompassing emotion perception, usage, understanding, and regulation. The trait model [4] defines EI as a set of self-perceived personality traits. Mixed models [5] combine cognitive abilities and personality traits. Notable among them are the Boyatzis-Goleman model, which categorizes EI competencies into self-awareness, self-regulation, social awareness, and relationship management, and the Bar-On [2] model, which identifies five components: intrapersonal and interpersonal skills, adaptability, stress management, and general mood.

In crisis situations, the key components of EI are critical for effective decision-making, especially when leadership relies on digital tools to manage dispersed teams or coordinate remote operations, as shown in Table 1. Leaders with high EI maintain emotional stability, quickly assess situations, and foster team cohesion, enabling them to navigate uncertainty and minimize risks.

Table 1

Components of emotional intelligence and their impact on decision-making

Component	Description	Impact on management decisions in crisis conditions
Emotional self-awareness	The ability to be aware of one's emotions, their causes and influence on behavior	Provides a clear understanding of one's emotional state to avoid impulsiveness
Self-regulation	The ability to control your emotions and adapt to stressful conditions	Allows you to remain calm and act rationally even in critical situations
Motivation	Internal motivation to achieve goals and maintain a positive attitude	Maintains focus on long-term goals and the ability to inspire the team
Empathy	Understanding other people's emotions and taking them into account when making decisions	Improves communication and promotes effective resolution in the team
Social skills	Ability to build constructive relationships and interact effectively	Help coordinate team actions, ensuring smooth work

Source: compiled by the author based on [1; 2; 3; 5; 8; 11; 12]

In crisis management, emotional intelligence plays a decisive role in shaping leadership effectiveness. A high level of self-awareness allows leaders to objectively assess situations, preventing rash

decisions. Self-regulation enables them to remain calm and rational, even under extreme pressure. Motivation helps sustain focus on long-term strategic goals while fostering team morale. Empathy improves interpersonal communication, allowing leaders to consider employees' emotional states when making decisions. Social skills ensure seamless coordination and effective collaboration, which are essential in high-stakes environments. The interplay of these factors determines a leader's ability to adapt, mitigate risks, and maintain operational stability, as reflected in Table 1.

Real-world examples illustrate the practical value of EI. In March 2022, the Metinvest CEO demonstrated emotional self-awareness by objectively assessing the destruction of Mariupol's industrial facilities, leading to the relocation of production to other regions, thereby preserving jobs and maintaining strategic output. Similarly, in February 2022, the ANC pharmacy chain CEO exhibited exceptional self-regulation by establishing an operational headquarters amidst Kyiv's bombardment. This ensured an uninterrupted supply of essential medications, meeting critical public needs despite extreme challenges. These crisis operations were coordinated through digital platforms and messaging systems, allowing for fast decision-making despite physical infrastructure limitations.

In the IT sector, SoftServe became an example of motivation-driven crisis management. When the onset of the war triggered panic among employees, the leadership focused on creating a charitable fund to support staff and their families. This approach united the team around a common goal, which not only maintained productivity but also enabled the realization of new socially oriented projects.

Empathy was evident in the activities of the head of the ATB supermarket chain, which provided humanitarian aid in combat zones. Understanding the needs of displaced people and residents, the company introduced special discounts and free delivery for the most vulnerable populations. This decision increased customer loyalty and strengthened the company's social image.

Social skills were demonstrated by Nova Poshta, which successfully established coordination between logistics centers and

volunteer organizations during the crisis. The company's leaders actively collaborated with international donors, ensuring the delivery of humanitarian aid to the most remote parts of the country. This well-organized effort helped avoid delays and disruptions in the supply of critically important goods.

Another more detailed example of implemented crisis management strategies that can be provided is that of Privat Bank (Fig. 1).

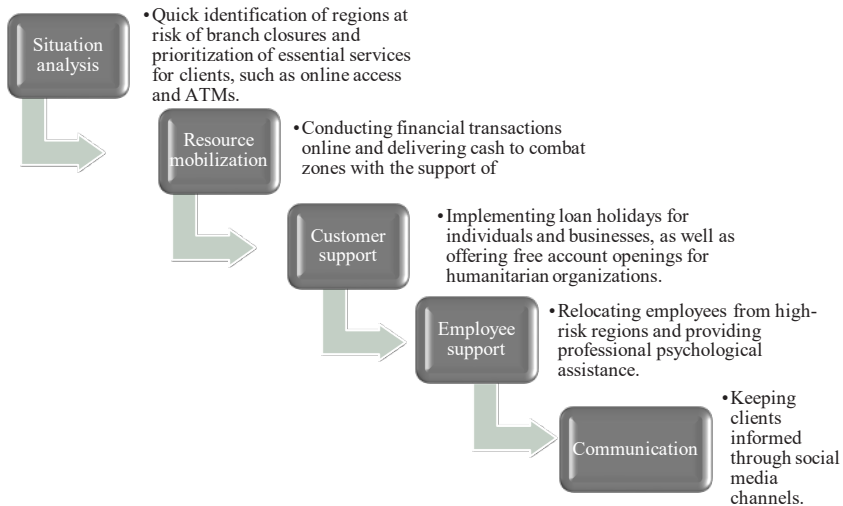


Fig. 1. Steps of crisis management that have been implemented by Privat Bank

Source: compiled by the author

The example of PrivatBank is illustrative in demonstrating the application of emotional intelligence components for effective crisis management. Implementing strategies that take into account the emotional state of both the team and clients allowed the bank to maintain stability and trust under conditions of extreme stress and uncertainty.

Modern management conditions require new approaches to decision-making in crisis situations, as traditional models often overlook the crucial emotional component. Managers who rely

primarily on analytical data frequently underestimate the impact of emotional intelligence on decision-making effectiveness, leading to team conflicts, decreased productivity, and unwarranted risks. The development of a conceptual model for integrating emotional intelligence into the managerial decision-making process addresses this important factor. The model aims to solve two key tasks: improving the quality of managerial decisions through emotional stability and the development of interpersonal skills among leaders and fostering an environment of trust and support within the team under stress.

The uniqueness of the proposed model lies in its multifactorial approach, which combines the assessment of emotional intelligence in both leaders and employees with consideration of the external context. This enables a deeper analysis of how emotions influence managerial processes and facilitates the development of practical tools for their adjustment. The proposed framework outlines the interaction of the model's key components:

$$MOIEI = F(EI_{Leaders} + EI_{Employees} + OC), \quad (1)$$

where: $EI_{Leaders}$ – level of emotional intelligence of managers; $EI_{Employees}$ – level of emotional intelligence of employees; OC – organizational context, including crisis level, communication structure, and management strategies.

To assess the effectiveness of the model implementation, a performance formula is used:

$$R = \frac{Q_{Decisions} \times S_{Satisfaction}}{T_{Time} \times E_{Errors}}, \quad (2)$$

where: $Q_{Decisions}$ – quality of decision-making; $S_{Satisfaction}$ – employee satisfaction level; T_{Time} – time spent on decision-making; E_{Errors} – number of errors during the implementation of solutions.

The study of the effectiveness of integrating emotional intelligence into managerial decision-making during crisis situations was

conducted using the example of Nova Poshta, a company that ensured the logistics of humanitarian aid during the active phase of the war in Ukraine. The experiment aimed to assess the impact of key emotional intelligence components on decision-making quality, the speed of decision-making, employee satisfaction, and the number of errors in implementing managerial strategies. Data was collected, an innovative model was implemented, results were reanalyzed, and conclusions were drawn.

In the first stage, the emotional intelligence levels of managers and employees were assessed using standardized MSCEIT questionnaires, which measured emotional self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills. Managers scored an average of 8 out of 10 for emotional self-awareness and self-regulation, 9 out of 10 for empathy, and 7 out of 10 for social skills. Among employees, results were lower: 6 out of 10 for emotional self-awareness, 5 out of 10 for self-regulation, 7 out of 10 for empathy, and 6 out of 10 for social skills. Interviews revealed a high level of stress among employees and difficulties in communication between departments when handling critical tasks.

The second stage analyzed the impact of emotional intelligence on managerial decisions during crisis before the implementation of the model. The average quality of decisions, as evaluated by independent experts, was 7 out of 10. Decision-making speed ranged from 36 to 48 hours for resolving crisis situations. Employee satisfaction was rated at 70%, and the number of errors in implementing decisions was 5 per 10 tasks. These results showed that, despite the high professionalism of managers, the lack of systematic integration of emotional intelligence created barriers to effective crisis management.

The third stage involved implementing the developed model for integrating emotional intelligence. This included training managers in empathy and social skills, as well as creating an internal support system for employees that offered psychological consultations and group discussions. Managers were trained to consider the emotional state of their teams when making decisions, while employees were

provided with tools to reduce stress. Digital tools, including online platforms for feedback and communication, were used to support implementation and track emotional responses in real time.

The fourth stage entailed reanalyzing results after the model's implementation. The same criteria were reassessed. The average quality of decisions increased to 9 out of 10, decision-making speed was reduced to 24 hours, employee satisfaction rose to 85%, and the number of errors decreased to 2 per 10 tasks. These results were confirmed through surveys and an analysis of logistical efficiency, which showed a 30% reduction in delays in delivering humanitarian aid.

The key conclusion of the experiment is that integrating emotional intelligence into managerial decision-making not only improves communication between managers and employees but also optimizes the speed and quality of decisions in crisis situations. The practical effectiveness of the model underscores its importance for organizational resilience under high uncertainty. This approach can be adapted to other industries where the emotional context is a critical factor in management processes.

Integration of EI in Crisis Management: The Case of “ATB”

The aim of the study is to evaluate the effectiveness of implementing emotional intelligence in crisis management to improve communication and employee satisfaction in critical situations.

– Stage one: initial assessment of EI levels.

An evaluation was conducted using a 10-point scale, revealing a difference in EI levels between managers and subordinates. Additionally, it was concluded that there is a need to enhance empathy and social skills.

The assessment focuses on four key indicators: emotional self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills (Table 2, see p. 110).

This table presents the initial emotional intelligence levels of managers and employees across four key components. Managers demonstrate higher EI scores compared to employees, indicating a potential need for further development of emotional competencies among staff.

Table 2

The initial EI levels of managers and subordinates prior to the implementation of the model

Component	Managers (10-point scale)	Employees (10-point scale)
Emotional self-awareness	7	5
Self-regulation	6	4
Empathy	8	6
Social skills	7	5

Source: compiled by the author

– Stage two: analysis of pre-implementation results.

An analysis of management processes prior to the implementation of EI was conducted. It revealed slow decision-making processes and a high number of errors, which outlined the goals for improving the situation.

Table 3 presents the initial indicators of management process efficiency. Average decision quality refers to the baseline assessment of the quality of decisions made. Decision-making speed measures the time required to make decisions. Employee satisfaction level reflects how satisfied employees are with the decisions made. The number of errors in task execution indicates the frequency of mistakes made during task implementation. Delays in the delivery of humanitarian aid represent the time spent completing assigned tasks.

Table 3

Analysis of results before implementing the model

Component	Level before model implementation
Average quality of solutions	6/10
Speed of decision-making	48 hours
Employee satisfaction level	65%
The number of errors in task implementation	4 for every 10 tasks
Delays in the delivery of humanitarian aid	25%

Source: compiled by the author

- Stage three: implementation of the EI integration model.

The first step introduced was training sessions for managers, focusing on the development of empathy and social skills. Next, an internal communication platform was implemented to facilitate rapid information exchange.

Psychological consultations were conducted to support employees' morale and address any challenges they faced. Before making decisions, an analysis of the team's emotional state was carried out. Additionally, employees were motivated through rewards for innovative and unconventional solutions.

- Stage four: reassessment after implementation.

A reassessment was conducted using the same indicators as in the second stage. The results before and after the implementation were compared, leading to the conclusion that EI had a positive impact on management processes.

Table 4 presents the outcomes following the implementation of the model, specifically:

- The average quality of decisions increased to 9/10.
- Decision-making speed improved, reducing to 24 hours.
- Employee satisfaction levels rose to 85%.
- The number of errors decreased to 1 per 10 tasks.
- Delays in the delivery of humanitarian aid were reduced to 10%.
- Stage five: visualization of results.

Table 4

Results after implementing the model

Component	Level after model implementation
Average quality of solutions	9/10
Speed of decision-making	24 hours
Employee satisfaction level	85%
The number of errors in task implementation	1 for every 10 tasks
Delays in the delivery of humanitarian aid	10%

Source: compiled by the author

A column chart was created to provide a clear comparison of the indicators. Visualization confirms the effectiveness of the implemented measures. These visualizations were presented via digital dashboards, allowing managers to monitor key performance and emotional indicators remotely and adjust strategies accordingly.

Figure 2 illustrates the dynamic of changes in key indicators following the implementation of EI. Specifically, there was a significant improvement in decision-making speed and employee satisfaction, as well as a notable reduction in the number of errors and delays.

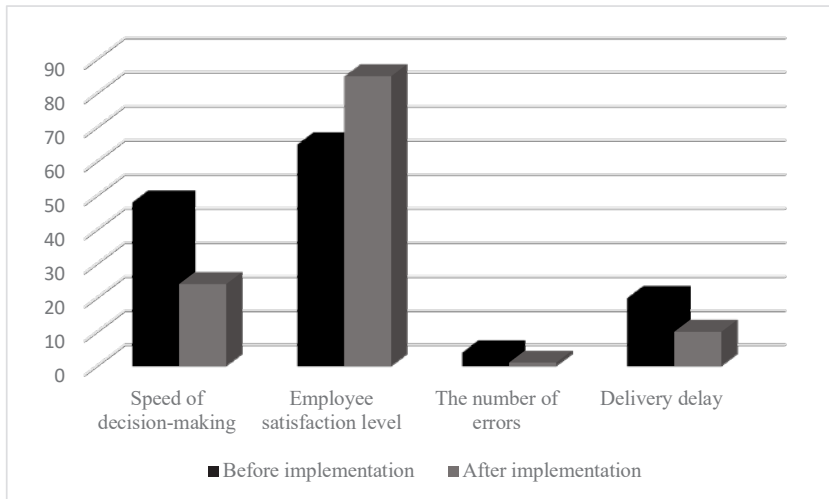


Fig. 2. Dynamics of changes in indicators after implementation of EI

Source: compiled by the author

To encapsulate, it can be stated that the integration of EI significantly improved the quality of managerial decisions and team communication. Additionally, there was an improvement in employees' emotional well-being, which in turn contributed to a reduction in errors and an acceleration of logistical processes. This study confirms that effective emotion management during crises ensures social stability and delivers long-term benefits for companies.

The application of EI in crisis management is a complex process that, despite its clear advantages, is accompanied by numerous challenges and limitations. In the modern organizational context, characterized by rapid changes, growing uncertainty, and the impact of global events such as the pandemic, economic crises, and the war in Ukraine, emotional intelligence has become an essential component of effective management. However, its implementation faces several fundamental issues.

One of the key challenges is the lack of a systematic approach to developing emotional intelligence among leaders. Traditional training models often focus on the rational and technical aspects of management, leaving emotional competence overlooked. This is particularly evident in the context of war, where leaders are forced to make decisions under conditions of physical and emotional exhaustion. In such circumstances, even the most competent managers may act impulsively under stress, leading to errors and conflicts within teams. Moreover, the lack of adequate support programs for employees exacerbates the situation, as subordinates who are also under stress often do not receive the necessary attention from leadership [1].

Another significant limitation is organizational culture, which does not always foster the application of emotional intelligence. In many companies, authoritarian management approaches still dominate, where empathy and social skills are considered less important than strict discipline and control [4]. This creates barriers to building trust between leaders and employees, which is critically important in crisis situations. During wartime, such a culture can lead to a loss of motivation within the team, heightened conflicts, and even mass staff turnover, jeopardizing the organization's resilience.

Additionally, the implementation of emotional intelligence is constrained by difficulties in measuring and assessing its impact on management effectiveness. Despite numerous studies, the lack of universal tools for evaluating the level of emotional intelligence in leaders and employees complicates the determination of its real contribution to organizational success. This is especially relevant in crisis conditions, where the speed and effectiveness of decisions

depend on many external and internal factors, such as resource availability, logistics, and support from partners.

The war has also intensified the challenges associated with implementing emotional intelligence, as crises now encompass not only economic or social dimensions but also direct risks to the lives of employees and managers. In such conditions, emotional intelligence requires a higher level of preparation and support than in peacetime [11]. For instance, leaders operating in active combat zones must simultaneously ensure employee safety, maintain team morale, and make decisions about adapting business processes. However, without adequate psychological support, they themselves often face the brink of emotional burnout.

The modern organizational context also highlights the importance of technology in developing emotional intelligence. While digital tools can help organize training sessions or provide access to psychological support, they cannot replace live interaction, which is critical for fostering empathy and trust. During wartime, when a significant portion of employees work remotely, these limitations become particularly evident, complicating the integration of emotional intelligence into management processes.

Besides, EQ plays a critical role in enhancing leaders' effectiveness during crisis management. The role that EQ plays during a crisis is shown in Table 5. Key factors such as decision-making efficiency, adaptability, trust within the team, and speed of recovery demonstrate the significant impact of high EQ on the performance of managers and teams in stressful and unpredictable situations.

Leaders with high EQ make more thoughtful decisions while maintaining composure in stressful situations. High EQ enables quicker adaptation to changes and effective responses to unforeseen circumstances. Such leaders build strong interpersonal relationships within their teams, fostering unity and productive collaboration. Teams led by emotionally intelligent leaders recover more rapidly from crises.

Emotional intelligence is a core leadership competency that significantly enhances effectiveness in crisis management. Leaders with high EQ not only maintain team productivity and stability

but also foster a positive psychological climate that is essential for adapting to change and recovering from crises. EQ helps transform stressful situations into opportunities for growth, improving the overall resilience of both the organization and the team.

Thus, developing emotional intelligence among managers is a key requirement for successfully overcoming crises and ensuring the long-term success of the organization.

Table 5

The role of EQ in crisis management

EQ in crisis management	Level of influence, %	Description
Decision-making efficiency	85%	Leaders with high EQ make more thoughtful decisions while maintaining composure in stressful situations.
Adaptability	80%	High EQ enables quicker adaptation to changes and effective responses to unforeseen circumstances.
Trust within the team	90%	Such leaders build strong interpersonal relationships within their teams, fostering unity and productive collaboration.
Speed and recovery	110%	Teams led by emotionally intelligent leaders recover more rapidly from crises.

Source: compiled by the author

The development of emotional intelligence in managers during crises requires modern approaches that integrate emotional competence into management processes. Considering current challenges, including high stress levels, uncertainty, and the specific conditions of wartime, effective practical recommendations should address not only individual managerial skills but also the creation of organizational conditions to support them.

A key direction is the implementation of systematic emotional intelligence training. This should not be a one-time initiative but a continuous process encompassing training sessions, coaching, and

practical workshops. To enhance self-awareness, managers should learn to regularly analyze their emotional responses. This can be facilitated by maintaining personal emotion journals, where situations causing stress and corresponding reactions are documented. Such an approach enables managers to not only better understand their emotions but also identify patterns that influence decision-making.

Self-regulation requires practical application of stabilization techniques that can be utilized in real-time. Breathing exercises, brief breaks for reflection, or grounding techniques allow managers to remain calm even in the most challenging situations. It is essential that such practices be integrated into daily workflows, for instance, through short pauses before complex meetings or negotiations.

Empathy development among managers should be supported through organized feedback from employees. Regular surveys on their emotional state and needs enable managers to better understand their teams. Additionally, implementing mentorship programs between managers and employees fosters stronger emotional connections, which is especially critical during crisis periods.

Social skills, including effective communication and the ability to build teamwork, should be honed through crisis scenario simulations. This can be achieved via interactive workshops where managers solve tasks under limited time or resources. These exercises help refine persuasion techniques, conflict management, and team coordination skills.

Organizational recommendations involve creating internal programs to support emotional well-being. These can include psychological consultations, corporate platforms for discussing emotional challenges, or even virtual resources for independent emotional intelligence development. Particularly important is the incorporation of such practices into remote work processes, which have become the norm in modern conditions. For instance, online platforms for psychological training or discussions can serve as powerful tools for maintaining team emotional stability.

Managers should also focus on strategic planning that considers the emotional context. This means that when developing crisis

management strategies, not only operational aspects but also emotional risks – such as decreased team morale – should be considered. Including this aspect in strategic decisions can help prevent conflicts and maintain employee loyalty even under challenging circumstances.

The implementation of these approaches requires a comprehensive vision where emotional intelligence development is viewed not as an additional skill but as a key component of effective management.

Conclusions. The study confirmed that emotional intelligence (EI) plays a pivotal role in enhancing the effectiveness of managerial decision-making during crisis situations. Core EI components – self-awareness, self-regulation, empathy, motivation, and social skills – make a significant contribution to maintaining emotional stability, reducing stress, and improving communication within organizations, particularly when management is conducted in dynamic, digitally mediated environments.

The main challenges identified include the persistent underestimation of emotional intelligence in traditional management models, limited tools for assessing EI competencies in real-world and digital contexts, and organizational resistance stemming from cultures that do not sufficiently prioritize emotional skills. These factors hinder the systematic implementation of EI in leadership strategies, especially during periods of heightened instability.

The conceptual model developed for integrating emotional intelligence into managerial processes was successfully piloted at Nova Poshta, a company coordinating humanitarian logistics during the active phase of the war in Ukraine. The implementation included digital assessment tools (e.g., standardized EI diagnostics), manager training in emotional competencies, and support systems such as real-time feedback channels and psychological consultations. The model led to measurable improvements: a 20% increase in decision-making quality, a 50% reduction in response time, employee satisfaction levels rising to 85%, and a 60% decrease in operational errors.

It is recommended to scale up emotional intelligence development practices through continuous training programs involving workshops, coaching, and crisis scenario simulations, supported by digital

platforms. Organizations should also develop and implement digital tools for real-time monitoring of team emotional states and foster a culture that values emotional competence alongside technical and strategic skills. This includes revising internal policies to embed emotional intelligence into leadership evaluations and team dynamics.

Future research should focus on adapting the proposed model across diverse industries, cultural settings, and management levels. In particular, attention should be given to designing automated systems for assessing and enhancing emotional intelligence, integrating these tools into organizational decision-making platforms, and evaluating their impact on long-term organizational resilience in volatile environments. Such steps will ensure the model's relevance, scalability, and sustainability in the face of complex and unpredictable challenges.

References

1. Bar-On R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
2. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. Vol. 18. Suppl. P. 13–25.
3. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*. 1999. Vol. 27. № 4. P. 267–298. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1) (Last accessed: 10.04.2025).
4. Petrides K. V., Furnham A. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*. 2003. Vol. 17. № 6. P. 39–57. DOI: <https://doi.org/10.1002/per.466> (Last accessed: 10.04.2025).
5. Cherniss C. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*. 2010. Vol. 3. № 2. P. 110–126. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x> (Last accessed: 10.04.2025).
6. Goleman D. What makes a leader? *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. № 6. P. 93–102.
7. Abanina H. V., Antonets S. A. Emotional intelligence in the management system of business organizations. *Economic Bulletin*. 2020. Vol. 3. № 1. P. 35–44.

8. Sadovyy A., Sánchez-Gómez M., Bresó E. COVID-19: How the stress generated by the pandemic may affect work performance through the moderating role of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. 2021. Vol. 180. P. 110986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110986> (Last accessed: 10.04.2025).
9. Podolchak N., Bilyk M., Karkovska V., Tsygylyk O., Vesolovska O. Methods for assessing emotional intelligence and its prospects for application in public administration in Ukraine. *Public Administration Aspects*. 2020. Vol. 8. № 5. P. 82–92.
10. Doan T. T., Nguyen L. T., Nguyen N. T. The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of transformational leadership and organizational commitment. *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11. № 7. P. 2041–2050.
11. Alzoubi H., Aziz K. Emotional intelligence and strategic decision quality: The mediating role of open innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021. Vol. 6. № 2. P. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.02.001> (Last accessed: 10.04.2025).
12. Daus C. S., Ashkanasy N. M. The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26. № 4. P. 453–466.
13. Bradberry T., Greaves J. Emotional Intelligence 2.0. San Diego: TalentSmart, 2009.
14. Hayashi A., Ewert A. Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Experiential Education*. 2006. Vol. 29. № 3. P. 277–290. DOI: <https://doi.org/10.1177/105382590602900305> (Last accessed: 10.04.2025).
15. Vesolovska O., Shved A. Resilience in soft skills: Strategic approaches during the COVID-19 pandemic. *Economic Annals*. 2022. Vol. 5. № 3. P. 68–79.
16. Sokil T., Podolchak N., Vesolovska O., Trachova V. Cross-cultural analysis of emotional intelligence development in Poland and Ukraine. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2023. Vol. 54. № 1. P. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022123123456> (Last accessed: 10.04.2025).
17. Nguyen H. T., Le N. P., Tran P. Q. The role of gamification in developing emotional intelligence among university students. *Educational Technology Research and Development*. 2022. Vol. 70. № 5. P. 1243–1261. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10145-6> (Last accessed: 10.04.2025).

18. Krishnan H., Awang S., Zakuan N., Nor K. Bibliometric analysis on emotional intelligence research. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8. № 6. P. 864–877. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.F7165.038620> (Last accessed: 10.04.2025).

19. Podolchak N., Tsygylyk N., Dziurakh Y. Building an effective personnel risks management system of the organization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 4. № 13-118. P. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.262547> (Last accessed: 10.04.2025).

20. Malik S. Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: How tacit knowledge sharing acts as a mediator? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2022. Vol. 52. № 5. P. 650–669. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2020-0158> (Last accessed: 10.04.2025).