

скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в просування. Ефективність також слід оцінювати через призму вартості залучення одного клієнта (CAC), яку необхідно порівнювати з його пожиттєвою цінністю (LTV). Економічно доцільною вважається бізнес-модель, де LTV суттєво перевищує CAC (рекомендоване співвідношення – не менше ніж 3:1). Окрім прямих фінансових метрик, доцільно застосовувати моделі атрибуції, що дозволяють оцінити фінансовий внесок кожного каналу та оптимізувати бюджет на користь найбільш рентабельних інструментів.

Таким чином, впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємств електронного бізнесу вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне планування, технічну оптимізацію та постійний аналіз даних. Економічна ефективність такого впровадження залежить від здатності менеджменту підприємства правильно інтерпретувати аналітичні дані та оптимізувати маркетингові витрати, забезпечуючи стаке зростання прибутковості бізнесу, що є критично важливим для конкурентоспроможності українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021, № 3 (1). С.146-152.
2. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025, № 7-8 (332-333). С.155-162. <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/31/22>.
3. Кримська А., Балик У., Клімова І. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. Вип. 26/2023. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
4. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. Вип. 2. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81>.

УДК 331

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Жирний Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Збереження людського капіталу підприємств в умовах повномасштабної війни стало критичним викликом для національної економіки. Проблема дослідження полягає у невідповідності традиційних, довоєнних інструментів

мотивації новим реаліям, де на перший план виходять питання фізичної безпеки, психологічної стійкості та збереження життя працівників. Масова трудова міграція, мобілізація, психологічне виснаження персоналу створюють загрозу втрати кваліфікованих кадрів, що підриває конкурентоспроможність бізнесу та перспективи постконфліктного відновлення економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових адаптивних механізмів мотивації, здатних не лише утримати персонал в умовах невизначеності, але й зберегти його професійний потенціал та психологічну стійкість. Метою роботи є обґрунтування концептуальних змін у системі мотиваційного менеджменту українських підприємств задля збереження та розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану.

Трансформація мотиваційного менеджменту на сучасному етапі відбувається через зміщення акцентів з класичного стимулювання продуктивності на підтримку життєстійкості працівників. Ключовим вектором змін стає переорієнтація корпоративної культури на людиноцентричність, де пріоритетним мотивуючим фактором виступає забезпечення відчуття безпеки та стабільності. Основні напрями трансформації представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями трансформації мотиваційного менеджменту на підприємстві
в умовах воєнного стану

Традиційний підхід (довоєнний період)	Виклик воєнного часу	Трансформований підхід (адаптація до умов війни)
<i>Матеріальне стимулювання:</i> фокус на бонусах, преміях, КРІ (показниках ефективності), що залежать від результатів.	Економічна нестабільність, неможливість прогнозування, пріоритет базових фінансових потреб.	<i>Гарантія стабільності:</i> пріоритет своєчасної виплати фіксованої частини зарплати, запровадження програм фінансової допомоги.
<i>Організація праці:</i> стандартизований офісний графік, контроль робочого часу, фізична присутність.	Загроза безпеці (тривоги), перебої з електроенергією та зв'язком, необхідність релокації.	<i>Гнучкість та безпека:</i> гнучкий графік, дистанційний/гібридний формат, асинхронна робота, облаштування укриттів.
<i>Психологічний клімат:</i> культура конкуренції, індивідуальні досягнення, розважальні тимбілдинги.	Високий рівень стресу, тривожності, вигорання, психологічна травматизація персоналу.	<i>Турбота та підтримка:</i> пріоритет психологічної безпеки, програми ментального здоров'я, роль керівника-ментора, емпатія.
<i>Нематеріальна мотивація:</i> кар'єрне зростання, публічне визнання, статус.	Пошук вищих сенсів, екзистенційна криза, бажання бути корисним для перемоги.	<i>Формування спільних цінностей:</i> корпоративне волонтерство, підтримка ЗСУ, відчуття причетності до спільної справи, патріотизм.
<i>Комунікації:</i> формальна, вертикальна комунікація щодо бізнес-цілей.	Інформаційний вакуум, поширення чуток, високий рівень невизначеності.	<i>Прозорість та довіра:</i> регулярна, чесна комунікація про стан справ у компанії, відкритий діалог, двосторонній зв'язок.

Особливого значення в контексті збереження людського капіталу набуває посилення ролі соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та їх представницькими органами. В умовах війни соціальний діалог трансформується від формального дотримання трудового законодавства до партнерських відносин, спрямованих на взаємну підтримку та пошук компромісних рішень щодо організації праці, оплати, безпеки. Ефективне соціальне партнерство дозволяє оперативну врегульовувати конфлікти інтересів, спільно розробляти антикризові заходи, забезпечувати баланс між потребами бізнесу у збереженні операційної діяльності та правами працівників на гідні умови праці. Колективні угоди воєнного часу стають інструментом консолідації колективу, де закріплюються додаткові соціальні гарантії, механізми підтримки сімей мобілізованих працівників, програми психологічної реабілітації, що формує атмосферу взаємної відповідальності та довіри.

Таким чином, ефективний мотиваційний менеджмент воєнного часу базується на емпатії, гнучкості організаційних процесів, прозорій комунікації, розвиненому соціальному партнерстві та посиленні соціальної складової у взаємовідносинах між роботодавцем та працівником, що дозволяє не лише зберегти, а й зміцнити людський капітал підприємства як фундамент майбутнього економічного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
2. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.

УДК 640.4:005.35:658.8

*Якименко-Терещенко Н. В., д.е.н., професорка;
Мала А. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

В умовах посилення конкуренції, цифровізації та зростання вимог гостей роль сервісу істотно трансформувалася. Нині клієнтоорієнтований сервіс має інтегруватися в усі бізнес-процеси ресторану – від виробництва та логістики до маркетингу, комунікацій і управління персоналом. Такий підхід є визначальним чинником формування емоційної прихильності гостей, їхнього позитивного досвіду та готовності до повторних відвідувань.