

5. *Автоматизація локалізації*. Netflix використовує ШІ для автоматизованого створення субтитрів, перекладу та дубляжу, забезпечуючи якісний доступ до контенту для глобальної аудиторії.

6. *Розумний маркетинг*. Netflix застосовує ШІ для створення ефективних маркетингових кампаній та утримання користувачів в частині:

— *використання персоналізованої реклами*: аналізуючи історію переглядів, алгоритми визначають, який контент варто рекомендувати користувачам;

— *застосування прогностичних моделей утримання*: ШІ передбачає, що користувач може захотіти переглянути наступним, допомагаючи утримувати його інтерес до платформи.

Впровадження штучного інтелекту є важливою складовою стратегії Netflix, що забезпечує високий рівень персоналізації та покращує якість контенту й користувацького досвіду. З подальшим розвитком ШІ компанія, ймовірно, розширюватиме використання цієї технології, зміцнюючи свої позиції на ринку потокового передавання.

Успіх цих компаній полягає не лише в інтеграції технологій штучного інтелекту, але й у здатності адаптувати свої бізнес-моделі до нових технологій. Деякі науковці пропонують чотири етапну модель впровадження ШІ у бізнес-моделі, яка ілюструє, яким чином компанії можуть використовувати технології штучного інтелекту для досягнення конкурентних переваг та інновацій [1].

### Література:

1. Reim, W., Åström, J., & Eriksson, O. (2020). Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation. *AI*, 1(2), 180-191. <https://doi.org/10.3390/ai1020011>
2. URL: <https://www.sellerassistant.app/ru/blog/amazon-business-models-guide> (дата звернення: 25.03.2025)
3. Чукурна О.П. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник / О. П. Чукурна, Т. М. Тардаскіна. — Одеса : Астропринт, 2024. 376 с.

**Пісарєв В.В.**

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,  
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23

**Сторожук О.В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ВИСОКОРЕЗУЛЬТАТИВНОЇ КОМАНДИ

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від рівня мотивації її працівників. Традиційні матеріальні стимули, такі як зарплата чи бонуси поступово втрачають провідну роль, поступаючись місцем нематеріальним методам, які сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості персоналу у результатах своєї праці. Саме нематеріальна мотивація виступає одним із ключових чинників створення згуртованої, ініціативної та високорезультативної команди. А отже, формування високорезультативної команди неможливе без глибокого розуміння психологічних, соціальних та культурних аспектів нематеріальної мотивації.

Під нематеріальною мотивацією розуміють систему способів впливу (стимулів) на працівників, що не передбачає прямої фінансової винагороди, але забезпечує задоволення їхніх соціальних, професійних і психологічних потреб. Така мотивація спрямована на формування позитивного ставлення до роботи, почуття причетності до спільної справи та бажання досягати високих результатів. До таких стимулів належать: визнання досягнень та можливості професійного розвитку; гнучкість у роботі; залучення співробітників до

прийняття рішень; позитивна психологічна атмосфера в колективі; корпоративна культура та цінності; соціальна підтримка та зворотний зв'язок [2; 3].

Основними інструментами нематеріальної мотивації є визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, довіра керівництва, делегування відповідальності, підтримка ініціативності, надання автономії у прийнятті рішень, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Важливе місце займає розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, відкритій комунікації та командній взаємодії. Працівники, які відчують, що їхня праця цінується, а думка враховується, проявляють більшу відданість організації, вищу продуктивність і готовність брати на себе додаткову відповідальність. Нематеріальні стимули сприяють зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності роботою та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

У періоди економічної нестабільності, коли можливості матеріального заохочення обмежені, нематеріальна мотивація стає ефективним інструментом утримання талановитих працівників. Вона дає змогу забезпечити сталість команди, стимулювати розвиток творчого потенціалу й сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у формуванні високорезультативної команди. Вона не лише забезпечує залученість і задоволеність працівників, а й формує сприятливу корпоративну культуру, підвищує рівень довіри й ефективності взаємодії. Використання нематеріальних методів стимулювання дозволяє організації досягати стійкого розвитку, зміцнювати командний дух і розкривати потенціал кожного співробітника.

У таблиці 1 нами наведені взаємозв'язки компонентів нематеріальної мотивації із формуванням культури високорезультативних команд співробітників.

Таблиця 1 – Нематеріальна мотивація в контексті формування культури високорезультативних команд

Компонент	Зміст	Вплив на формування культури високорезультативних команд
Умови праці	Забезпечення комфортного робочого середовища, сучасної техніки, зон відпочинку.	Підвищує задоволення від роботи, знижує рівень стресу, сприяє концентрації та стабільній продуктивності.
Ставлення керівництва	Визнання досягнень, підтримка, увага до потреб працівників.	Формує довіру, лояльність і відчуття значущості працівника; зміцнює партнерські стосунки між керівництвом і командою.
Кар'єрне зростання і навчання	Можливість професійного розвитку, участь у тренінгах, менторських програмах.	Стимулює внутрішню мотивацію, підвищує ефективність і зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії.
Корпоративна культура та командний дух	Організація командних заходів, створення атмосфери підтримки.	Підсилює згуртованість колективу, сприяє відкритій комунікації, формує спільну ідентичність.
Нематеріальні заохочення	Похвала, публічне визнання, гнучкий графік, додаткові вихідні, доступ до освітніх програм.	Збільшує залученість і мотивацію; за даними досліджень, 69% працівників працюють ефективніше за наявності визнання їхніх зусиль [1].

Джерело: складено авторами за [1; 4]

Окремим важливим аспектом функціонування високорезультативної команди співробітників є здатність до спільного вирішення проблем. Колаборативні практики, що передбачають залучення всіх членів команди до аналізу викликів і пошуку рішень, сприяють генерації різноманітних ідей та підходів. Прикладом такої практики є зустрічі «Brain Trust» у компанії Pixar, де режисери та кінематографісти обмінюються конструктивними відгуками щодо проєктів, формуючи багатогранне бачення кінцевого продукту [4]. Такі форми взаємодії не лише покращують якість результату, але й зміцнюють внутрішню згуртованість команди, підвищують рівень задоволеності працівників, активізують внутрішні ресурси співробітників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Проведене нами дослідження засвідчує, що нематеріальна мотивація є визначальним чинником формування високорезультативних команд, оскільки сприяє розвитку корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємоповазі та залученості працівників.

Використання нематеріальних стимулів забезпечує підвищення ефективності, лояльності та стійкого розвитку організації в умовах конкурентного середовища.

### Література:

1. Заохочення співробітників: сучасні підходи. <https://hurma.work/blog/yak-zaokhochuvaty-ta-utrymuvaty-talanty/>
2. Немченко Т.А., Сторожук О.В. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>
3. Стихальська Н. Що таке нематеріальна мотивація працівників? <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-pracziivnykiv>
4. Як побудувати культуру високореультативних команд. <https://www.management.com.ua/notes/pobudova-kultury-vysokorezultatyvnykh-komand.html>

**Nataliia Pitel**

PhD, Associate Professor

**Guo Jing**

Master's Student, Gr. ME-24M

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

## MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A BANKING INSTITUTION IN THE CONTEXT OF FINANCIAL SECTOR DIGITALIZATION

In the context of the digital transformation of the economy, the banking sector is undergoing significant changes that require a rethinking of approaches to the formation and management of competitive advantages. The active implementation of digital technologies, the development of fintech solutions, and the growing role of online services and mobile banking create new opportunities for improving the efficiency of banks while simultaneously intensifying competition in the financial services market [1].

Under these conditions, the success of a banking institution is determined not only by the availability of financial resources but also by its ability to respond flexibly to technological challenges, effectively use digital tools, and ensure a high level of customer experience.

Digitalization has a significant impact on the formation of competitive advantages of banking institutions, as it transforms customer interaction, service structure, and management processes. The main factors of strengthening competitiveness include the implementation of FinTech innovations, the development of mobile banking, the use of artificial intelligence, and big data analytics. Effective management of competitive advantages under digital transformation involves a combination of strategic planning, investment in technological solutions, improvement of cybersecurity, and enhancement of customer orientation. The generalized model of managing a bank's competitive advantages in the context of digitalization is presented in Figure 1.

The presented model illustrates the interrelation between external factors, internal bank resources, and digital tools that contribute to the formation of competitive advantages in the modern financial environment.

The effective management of competitive advantages in the digital banking environment requires a systematic approach that combines strategic vision, technological innovation, and organizational adaptability. Banks that successfully integrate digital tools into their operational and strategic processes are able to enhance customer engagement, reduce transaction costs, and strengthen their market resilience. Moreover, digital transformation facilitates the creation of personalized financial products, improves decision-making through data analytics, and promotes long-term sustainability in the face of growing competition and regulatory challenges.