

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА
КОЦЮБИНСЬКОГО**

AKADEMIA HUMANITAS M. SOSNOWIEC (ПОЛЬЩА)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**ТОВ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ОСІБ З
ІНВАЛІДНІСТЮ ТА УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ"**

**ІННОВАЦІЙНО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ЦЕНТР «БІЗНЕС-ПАРК» ВІННИЦЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ МИХАЙЛА
КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ "ЦЕНТР ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
ТА МЕНЕДЖМЕНТІ "КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ ВІННИЦЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**



**«МЕНЕДЖМЕНТ У ДОБУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ,
ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ЛЮДСЬКИЙ ВИМІРИ»**

Збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції

24 квітня 2026 року

м. Вінниця

УДК 005:338.24](063)

M50

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Протокол №9 від «21» травня 2026 року)

Голова редакційної колегії:

Наталія ЗАМКОВА, в.о. ректора Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, доктор філософських наук, професор.

Члени редакційної колегії:

Олександр ЯРЕМЕНКО, декан факультету права, публічного управління і менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат наук з державного управління, доцент, заслужений юрист України.

Валерій КОНОНЕНКО, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор історичних наук, професор.

Тетяна КРОНІВЕЦЬ, завідувач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент.

Ольга МЕЛЬНИЧУК, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор юридичних наук, професор.

Наталія ПРЯМУХІНА, професор кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, доктор економічних наук, професор.

Ольга МАТЕРИНСЬКА, доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Оксана САМБОРСЬКА, доцент кафедри публічно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Ольга РУЗАКОВА, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент.

Оксана ЗЕЛІНСЬКА, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат технічних наук, доцент.

Марина ДЗЕВЕЛЮК, доцент кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, голова наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених, кандидат юридичних наук.

Іван ЗУБАР, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук.

Сергій ЛАПШИН, заступник декана факультету права, публічного управління і менеджменту з наукової роботи, кандидат історичних наук, доцент.

Технічний супровід:

Артем КРУЦЬ, диспетчер факультету права, публічного управління і менеджменту

Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 24 квітня 2026 р.). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. 2026. 325 с.

Збірник містить матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри». Тематика збірника окреслює актуальні проблеми у сфері менеджменту, які стосуються питань стратегії, інновацій та проблем людських ресурсів. У збірнику тез доповідей розглядаються актуальні науково-прикладні трансформаційні процеси у сфері менеджменту, застосування та розвиток інновацій, проблемні питання виміру людських ресурсів. Наукові ідеї, висловлені у збірнику, відображають особисту думку авторів.

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст наукових публікацій і дотримання авторами правил академічної доброчесності.

організацій	
Павло ПРОДАН Українські практики інноваційних рішень: від стійкості до глобального лідерства	106
Наталія ПРЯМУХІНА Стратегічне управління соціальним підприємництвом: адаптація до кризових умов	108
Юлія РІМША, Людмила СТАНІСЛАВЕНКО Трансформація системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій	111
Катерина РОЗМАРИНОВСЬКА, Ольга РУЗАКОВА Ризик-менеджмент інноваційних продуктів у кризових умовах	114
Ольга РУЗАКОВА Інтеграція штучного інтелекту в практики стратегічного управління	117
Олег САХМАН, Тарас ПЕНЦАК Стратегічне планування розвитку депресивних територій через модернізацію гуманітарної політики	120
Анастасія СІНЕЛЬНИК, Ольга РУЗАКОВА Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства	123
Сергій СОВЕНКО, Сергій ЗАДВОРНИХ Цифрові інструменти стратегічного управління на фінансовому ринку	126
Оксана СТАСЮК, Світлана КОЗЛОВСЬКА Трансформація інструментарію мотивації персоналу високотехнологічних підприємств фармацевтичної галузі в умовах цифровізації	128
Владислав СТОЛЯР, Олександр КЛИМЧУК Еволюція підходів до управління продажами у сфері послуг: від транзакційної моделі до консультування	131
Діана ТАРАДАЙ, Ігор КУШКО Стратегічне планування в територіальних громадах: від теорії муніципального дуалізму до практичних інструментів сталого розвитку	133
Даниїл ЧЕРКАС, Світлана КОЗЛОВСЬКА Формування лідерських компетенцій сучасного менеджера в контексті впровадження стратегічних та інноваційних управлінських практик	136
Анастасія ЧОРНА, Наталія ЗАБОЛОТНА Інтеграція державних реєстрів як умова ефективного надання електронних послуг в Україні	139
Слізавета ЧОРНА, Юлія НАМАЗОВА Клієнтоорієнтованість як стратегічна модель управління сучасним бізнесом	143
Сергій ЧУХНО, Юлія НАМАЗОВА Сучасні підходи до стратегічного управління організацією та прикладні управлінські практики	146
Марина ШМАГЕЛЬСЬКА Ефективність управління розвитком підприємства на сучасному етапі	149

УДК 658.8:332.7

Владислав СТОЛЯР
*здобувач ступеню вищої освіти магістра
кафедри публічного управління та менеджменту
Науковий керівник: Олександр КЛИМЧУК
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
доктор економічних наук
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ: ВІД ТРАНЗАКЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ДО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Ринок нерухомості є одним із найбільш конкурентних секторів сфери послуг, де результативність агентства визначається якістю системи продажів і комунікацій із клієнтом. Послугам, як економічній категорії, властиві «4 НЕ»: невідчутність, невіддільність від виконавця, непостійність якості та незбережуваність [1], через що клієнт набуває не матеріальний продукт, а обіцянку результату та довіру до виконавця.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення ринок нерухомості зазнав суттєвих трансформацій: попит впав до 22 % від довоєнного рівня у 2022 р. і поступово відновився до 85 % у 2024 р. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців [2] істотно змінив критерії вибору агентства, зробивши визначальним чинником конкурентоспроможності не цінову політику, а системність роботи з клієнтом, тоді як переважна більшість регіональних агентств досі функціонує за транзакційним підходом.

Саме тому метою дослідження є теоретичне обґрунтування та порівняльний аналіз ключових підходів до управління продажами у сфері надання послуг (від транзакційної до консультативної моделі) з визначенням їх ефективності в умовах сучасного ринку нерухомості.

Еволюція управлінських підходів відображає зміну парадигми: від транзакційної моделі, зорієнтованої на швидке закриття угоди та технічні характеристики об'єкта, до консультативного підходу, у центрі якого перебуває реальна потреба клієнта та встановлення довгострокових відносин на засадах довіри й експертності.

В сучасних умовах консультативна модель набула концептуального оформлення у працях М. Ханана та М. Босворта (Solution Selling): агент розглядається як довгостроковий радник, що пропонує клієнту комплексне вирішення житлового або інвестиційного питання з підбором іпотечної програми, юридичним супроводом та оцінкою перспективності інвестиції.

Конкурентоспроможний агент з нерухомості поєднує компетенції фінансового консультанта (іпотечні програми, розрахунок інвестиційної прибутковості), юридичного радника (перевірка документів, оцінка ризиків), маркетолога (аналіз ринкових цін, позиціонування об'єкта) та психолога-комунікатора (управління очікуваннями, робота з запереченнями), що відрізняє агента-консультанта від посередника транзакційного типу.

Порівняльний аналіз методологій виявив взаємодоповнюваність SPIN Selling Н. Ракхема, що виявляє приховані потреби через ситуаційні, проблемні, імплікаційні та ціннісні запитання [3], моделі Challenger Sale М. Діксона і Б. Адамсона з позиціонуванням агента як експерта-наставника та Value-based Selling Р. Чарана з акцентом на цінності для клієнта. Для ринку нерухомості оптимальним є комбінований підхід, що поєднує техніки виявлення потреб з елементами консультативного продажу.

Перехід до консультативної моделі вимірюється конкретними метриками: частка рекомендаційних клієнтів у структурно побудованих компаніях сягає 50–70 % від загального потоку звернень, тоді як транзакційні агентства залежать від платного трафіку. Дослідження Р. Серханта підтверджує, що більшість угод закривається після п'ятого і більше контакту [4], що обґрунтовує роль системної довгострокової комунікації.

Практична апробація на базі АН «Мансарда» (м. Вінниця), що поєднує відділи первинної та вторинної нерухомості, підтвердила ключову тезу: на вінницькому ринку, який у 2024 р. продемонстрував найвище зростання цін серед великих міст України (+29,3 %), клієнти обирають агентство за якістю консультації та рівнем довіри, а не за принципом найнижчої комісії. Агенти з розвиненими компетенціями фінансового та юридичного консультування

демонструють вищу конверсію на етапі «показ – договір» і більшу частку рекомендаційних звернень.

Таким чином, еволюція управління продажами у сфері послуг відображає фундаментальний зсув у ролі агента – від посередника до експерта-консультанта, який вирішує комплексні фінансові, юридичні та побутові проблеми клієнта. Консультативний підхід доцільно розглядати як якісно вищий рівень транзакційного, що додає до операційної ефективності вимір довгострокової цінності. Його реалізація потребує підготовки персоналу у сфері soft skills, формалізації стандартів комунікації, впровадження CRM та сучасних інформаційних систем управління відносинами з клієнтами [5] і моніторингу якості сервісу через індекс NPS.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. New Jersey: Pearson, 2016. 832 p.
2. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8>.
3. Serhant R. Sell It Like Serhant: How to Sell More, Earn More, and Become the Ultimate Sales Machine. New York: Hachette Books, 2018. 240 p.
4. Rackham N. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, 1988. 216 p.
5. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: <https://surl.lt/rxcxff>.

УДК 352:332.14:338.24(477)

Діана ТАРАДАЙ

*здобувачка ступеню вищої освіти бакалавра
кафедри публічне управління та менеджменту*

Науковий керівник: Ігор КУШКО, доктор філософії, старший викладач

кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ВІД ТЕОРІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО ДУАЛІЗМУ ДО ПРАКТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та глибинної реформи системи публічного управління, територіальні громади отримали