



Менеджмент

УДК 65.014.1:005.32:005.57

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17426117>

**Порівняльний аналіз управлінських практик у комерційній та
некомерційній сферах**

Грошелева Олена Геннадіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-0928-8111>

Усатенко Олександр Васильович,

кандидат технічних наук, доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

Дудник Алла Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>

Папіж Юлія Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Прийнято: 08.10.2025 | Опубліковано: 23.10.2025



Анотація. Сучасна парадигма управління зазнає істотних змін під впливом глобальних викликів, цифрової трансформації та гуманізації економічних процесів. У цих умовах зростає значення порівняльного аналізу управлінських практик у комерційній та некомерційній сферах, що, попри різну природу, дедалі частіше взаємодіють і взаємозбагачуються. Комерційні структури інтегрують етичні принципи, соціальну відповідальність та елементи громадського управління, тоді як некомерційні організації запозичують бізнес-методи планування, мотивації та контролю для підвищення результативності діяльності. Така практика змішаних управлінських моделей формує потребу у науковому осмисленні нових форм корпоративної поведінки, емоційного інтелекту та етичного лідерства. Метою дослідження є здійснення порівняльного аналізу управлінських практик у комерційній та некомерційній сферах, визначення відмінностей і спільних рис у практиках управління персоналом, комунікацією, конфліктами, етичними принципами та емоційним інтелектом. Методи дослідження охоплюють порівняльний, системний, структурно-функціональний та соціально-психологічний аналіз. У результаті дослідження виявлено, що управлінські практики обох секторів зближуються у напрямі синтезу економічної доцільності та соціальної відповідальності. У комерційних структурах переважають механізми контролю, KPI та раціональної мотивації, тоді як у некомерційних – етична участь, колегіальність і психологічна підтримка. Водночас спільним для обох сфер є прагнення до розвитку емоційного інтелекту, що підсилює ефективність комунікацій і формує довіру в колективі. Запропонована модель «емоційно-комунікативного балансу» відображає взаємозв'язок когнітивних, емоційних і етичних компонентів управління, тоді як концепція «емоційного лідерства» визначає етику, самоконтроль, самомотивацію та емпатію як основні компетенції сучасного керівника. Розроблена матриця управлінських компетенцій може бути використана як практичний інструмент для підготовки менеджерів нового покоління в обох



секторах економіки.

Ключові слова: управління персоналом, комунікативний менеджмент, управління конфліктами, етичні принципи, управління емоційним інтелектом, самомотивація, самоконтроль, корпоративна поведінка.

**Comparative analysis of managerial practices in the commercial and
nonprofit sectors**

Olena Hrosheleva,

PhD in Economics, Associate Professor,
Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0928-8111>

Oleksandr Usatenko,

PhD in Technical Science, Associate Professor,
Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

Alla Dudnyk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>

Yuliia Papizh,

PhD in Economics, Associate Professor,
Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Abstract. The modern management paradigm is undergoing significant



transformation under the influence of global challenges, digitalization, and the humanization of economic processes. In this context, the importance of conducting a comparative analysis of managerial practices in the commercial and nonprofit sectors is increasing, as these spheres, despite their differing nature, increasingly interact and enrich one another. Commercial organizations are integrating ethical principles, social responsibility, and elements of public governance, while nonprofit entities adopt business methods of planning, motivation, and control to improve performance. This shift toward hybrid management models creates the need for scientific reflection on new forms of corporate behavior, emotional intelligence, and ethical leadership. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of managerial practices in commercial and nonprofit spheres, to identify similarities and differences in approaches to personnel management, communication, conflict resolution, ethical principles, and emotional intelligence. The research methodology encompasses comparative, systemic, structural-functional, and socio-psychological analysis. The study found that managerial practices in both sectors are converging toward a synthesis of economic efficiency and social responsibility. In commercial organizations, control mechanisms, KPIs, and rational motivation prevail, whereas in nonprofit entities, ethical engagement, collegiality, and psychological support dominate. At the same time, both spheres share a commitment to developing emotional intelligence, which enhances communication effectiveness and fosters trust within teams. The proposed “emotional-communicative balance” model reflects the interrelation between cognitive, emotional, and ethical components of management. In contrast, the «emotional leadership» concept defines ethics, self-control, self-motivation, and empathy as key competencies of a modern manager. The developed matrix of managerial competencies can serve as a practical tool for training the next generation of managers in both economic sectors.

Keywords: human resource management, communicative management, conflict management, ethical principles, emotional intelligence management, self-motivation, self-control, corporate behavior.



Постановка проблеми. Сучасні трансформації соціально-економічного простору зумовлюють необхідність переосмислення традиційних управлінських практик у комерційному та некомерційному секторах. Глобальні виклики, цифровізація, посилення соціальної відповідальності бізнесу та зростання ролі громадських ініціатив вимагають нових моделей взаємодії, що ґрунтуються на довірі, емоційному інтелекті й етичних стандартах [1, с. 10]. У цих умовах особливої значущості набуває порівняльний аналіз управлінських практик, спрямований на виявлення їхніх спільних і відмінних рис та потенціалу для інтеграції. Актуальність дослідження зростає, оскільки межа між комерційною ефективністю та соціальною місією поступово стирається: бізнес запозичує гуманістичні засади некомерційного сектору, тоді як громадські організації використовують інструменти стратегічного менеджменту для підвищення результативності [2, с. 135]. Формування єдиного простору управлінських цінностей потребує наукового обґрунтування механізмів поєднання економічних і соціально-етичних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження управлінських практик у комерційному та некомерційному секторах демонструють багатовекторність практик організації праці, мотивації персоналу та адаптації до цифрових і соціальних викликів. Дослідник Ц. Сю зі співавторами (J. Xu et al.) [3] довели, що ефективне управління волонтерами в некомерційних організаціях є результатом розширення систематизації знань і міжнародної співпраці, що формує нову наукову парадигму у сфері волонтерського менеджменту. Автори Н. Гейб і С. Бенігк (N. Geib & S. Boenigk) [4] виявили, що для залучення талановитих кадрів у некомерційний сектор критичним чинником є впровадження нових форматів роботи, що забезпечують гнучкість і професійний розвиток працівників. Вчений Н. Нордін зі співавторами (N. Nordin et al.) [5] встановили тісний



зв'язок між організаційною спроможністю та соціальною результативністю, підкресливши значення кадрової, фінансової й колабораційної спроможності для сталого розвитку некомерційних організацій. К. Оелбергер (C. Oelberger) [6] розширила уявлення про мотиваційні профілі працівників, довівши, що просоціальна діяльність підвищує задоволеність роботою лише за умови відповідності цінностей особистості місії організації, що формує підґрунтя для індивідуалізованого HR-менеджменту. М. Олівейра зі співавторами (M. Oliveira et al.) [7] підтвердили, що ефективна стратегія управління персоналом у поєднанні зі стратегічним плануванням є вирішальним чинником підвищення результативності некомерційних установ. Дослідження авторів А. Десай та С. ДеАрмонд (A. Desai & S. DeArmond) [8] показало, що консалтингова взаємодія з некомерційними клієнтами потребує більшої підготовки, активного управління й тривалішої рефлексії, ніж у комерційному секторі, що вимагає нових педагогічних практик формування управлінських компетенцій. М. Р. С. Сантос та Р. М. С. Лауреано (M. R. C. Santos & R. M. S. Laureano) [9] систематизували вплив пандемії COVID-19 на управління некомерційними організаціями, акцентуючи на необхідності зміцнення стійкості, фінансової адаптивності та соціальної ролі сектору. Науковець М. Алмог-Бар зі співавторами (M. Almog-Bar et al.) [10] обґрунтували доцільність злиття організацій соціальних послуг як антикризової стратегії, виокремивши три етапи процесу – передзлиття, злиття та після злиття – і наголосивши на важливості довіри, лідерства та формування спільної культури. М. Волк зі співавторами (M. Walk et al.) [11] систематизували результати п'ятдесятирічних досліджень змін у некомерційних організаціях, визначивши їхню залежність від зовнішніх чинників і масштабів внутрішньої трансформації. О. Грошелева зі співавторами [12] показали, що цифровізація міжкультурної комунікації підвищує ефективність управління, водночас вимагаючи адаптації моделей менеджменту до культурних особливостей. В іншій роботі О. Грошелева зі



співавторами (O. Grosheleva et al.) [13] розробили прикладний інструментарій моніторингу мотиваційних засад і моделі мотиваційного контролінгу, що впроваджують економічну безпеку підприємств. Є. Лойко [14] обґрунтувала вплив цифрових технологій на трансформацію комунікаційних стратегій підприємств, довівши необхідність вибору економічно ефективних цифрових інструментів у поєднанні з людською взаємодією. Дослідники Н. Бахмат і О. Камінський [15] акцентували на підготовці майбутніх менеджерів у цифровому середовищі, визначивши міждисциплінарну практику та гнучкість навчання як базові умови професійної готовності. Л. Дорогань-Писаренко зі співавторами [16] дослідили використання скрінкастів у підготовці майбутніх економістів у кризових умовах, наголосивши на ефективності цифрових технологій як інструменту підтримки безперервності освітнього процесу та формування сучасних управлінських компетенцій. О. Кліпкова зі співавторами (O. Klipkova et al.) [17] розробили методичні засади впровадження інноваційної культури управління персоналом із використанням LIFT- та GAP-аналізу для підвищення інтелектуального потенціалу працівників. Нарешті, С. Мельниченко зі співавторами (S. Melnychenko et al.) [18] довели, що цифровізація HR-систем формує нову архітектуру управління персоналом, де основну роль відіграють цифрові компетенції, інформаційні технології та людський капітал як рушії сталого розвитку підприємств.

Узагальнення цих результатів доводить, що сучасні управлінські практики у комерційному та некомерційному секторах зближуються через інтеграцію стратегічного мислення, етичних принципів, цифрових технологій та інноваційних практик управління персоналом, що є основою стійкого розвитку організацій у добу трансформацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий інтерес, окремі аспекти управлінських практик залишаються недостатньо дослідженими. Подальшого аналізу потребує



гармонізація управління персоналом у комерційному й некомерційному секторах, визначення універсальних критеріїв ефективності в умовах цифровізації та інтеграція емоційного інтелекту, етичного лідерства й комунікативної культури в систему менеджменту. Дослідження зосереджене на порівняльному аналізі управлінських практик з акцентом на особливостях управління персоналом, комунікаціями, конфліктами та етичними засадами діяльності. У центрі уваги – роль емоційного інтелекту, крос-культурної взаємодії та гуманістичних цінностей як чинників ефективності управлінських стратегій у добу цифрової трансформації. Практична цінність полягає у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення систем управління персоналом і комунікацій, зокрема у розробленні інструментів для досягнення балансу між економічною результативністю та соціальною відповідальністю організацій.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у виявленні спільних і відмінних рис управлінських практик та розробленні авторських концепцій «емоційно-комунікативного балансу» та «емоційного лідерства», що інтегрують раціональні та гуманістичні принципи менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські практики в комерційній і некомерційній сферах формуються під впливом різних стратегічних орієнтирів, ресурсних обмежень та соціальних очікувань. Якщо для бізнес-структур визначальною метою є забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності, то для некомерційних організацій пріоритетним є досягнення суспільно значущих результатів, підвищення рівня довіри та соціальної згуртованості. У цьому контексті сутність управління персоналом набуває відмінних характеристик – від прагматично-результативного в бізнесі до ціннісно-місійного у громадському секторі [14].

Основою ефективного управління персоналом у комерційному секторі є використання інструментів стратегічного менеджменту, систем ключових показників ефективності (KPI-систем), цифрового моніторингу продуктивності та матеріальної мотивації. Такі механізми забезпечують



економічну результативність, але водночас підсилюють конкуренцію та психологічне навантаження в колективах. Некомерційні організації, навпаки, орієнтуються на колегіальні моделі управління, що ґрунтуються на участі, емпатії, горизонтальній комунікації та соціальній місії. Тут основним мотиватором є не фінансова винагорода, а почуття причетності до спільної мети, довіра та моральне задоволення від діяльності [19, с. 251]. Місія та цінності організації формують концептуальне ядро управлінської стратегії обох секторів, однак відрізняються функціонально. У бізнесі місія спрямована на створення вартості для власників і клієнтів, тоді як у некомерційному середовищі – на служіння суспільству та розв’язання соціальних або гуманітарних проблем. Від місії залежать стиль лідерства, характер комунікацій і система мотивації: у бізнесі домінує транзакційна практика, а в некомерційних організаціях – трансформаційна, зорієнтована на натхнення, розвиток і підтримку команди. Одночасно критерії ефективності управління мають різну природу. Для бізнесу основними є прибуток, рентабельність і частка ринку, тоді як для некомерційних структур – соціальний ефект, сталість партнерств і рівень суспільної довіри. Водночас обидва сектори дедалі частіше поєднуються у гібридних моделях управління, де соціальна відповідальність інтегрується в бізнес-стратегії, а некомерційні організації переймають бізнес-інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності [20, с. 125].

Узагальнення основних характеристик управлінських практик у двох секторах наведено у табл. 1, що демонструє їхню взаємодоповнюваність і потенціал синергії.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика управлінських практик у комерційному та некомерційному секторах

Критерій порівняння	Комерційний сектор	Некомерційний сектор
Стратегічна мета	Отримання прибутку, зростання ринкової частки, підвищення вартості бізнесу	Досягнення соціального ефекту, реалізація суспільно корисних програм
Пріоритети управління	Продуктивність,	Участь, залученість,



Критерій порівняння	Комерційний сектор	Некомерційний сектор
персоналом	результативність, зниження витрат	моральна мотивація, командна згуртованість
Стиль керівництва	Ієрархічний, транзакційний, орієнтований на показники	Колегіальний, трансформаційний, орієнтований на розвиток особистості
Система мотивації	Матеріальна винагорода, бонуси, кар'єрне зростання	Нематеріальні стимули: визнання, спільна місія, відчуття значущості
Комунікаційна модель	Вертикальна, контрольована, формальна	Горизонтальна, відкрита, довірлива
Критерії ефективності	Прибутковість, рентабельність, зростання продуктивності	Соціальний вплив, сталість проектів, рівень довіри громади
Домінантні цінності	Конкуренція, інноваційність, результат	Справедливість, солідарність, служіння суспільству

Джерело: сформовано за [14; 19; 20]

Показано основні відмінності управлінських практик у комерційному та некомерційному секторах, що зумовлені різною природою цілей, систем мотивації та стилів керівництва. Водночас аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що ці розбіжності поступово втрачають жорсткість: бізнес активно впроваджує соціальні ініціативи й етичні стандарти, тоді як некомерційні організації запозичують інструменти стратегічного та проектного менеджменту.

Таким чином, обидва сектори рухаються у напрямі зближення управлінських практик, що проявляється у формуванні змішаних моделей менеджменту, де поєднуються фінансова раціональність, соціальна відповідальність і гуманістичні цінності. У такій парадигмі ефективність діяльності вимірюється не лише прибутковістю, а й суспільною користю та довірою.

У цьому контексті комунікація набуває ролі необхідного інструмента формування корпоративної культури, мотиваційного клімату та узгодженості дій колективу. Саме від її якості залежать рівень довіри, ефективність ухвалення рішень і здатність організації адаптуватися до змін, що актуально



як для комерційного, так і для некомерційного середовища [21, с. 142].

У комерційному секторі комунікація, як правило, має вертикальний характер – інформаційні потоки спрямовані згори донизу, що забезпечує контроль, дисципліну та швидке ухвалення рішень. Формальні канали переважають над неформальними, а стиль спілкування є діловим, чітко регламентованим і орієнтованим на досягнення конкретних показників. Некомерційні організації, навпаки, використовують горизонтальні або мережеві комунікативні моделі, що сприяють взаємній підтримці, співтворчості та демократичності управління. Тут домінує культура діалогу, відкритості й зворотного зв'язку, що посилює почуття спільності та спільної відповідальності [21, с. 143].

Одночасно управління конфліктами в обох секторах має відмінності. У бізнес-середовищі конфлікти часто розглядаються як чинник, що може зашкодити продуктивності, тому застосовуються директивні або компромісні стратегії їхнього розв'язання – з чітким акцентом на результат і мінімізацію втрат часу. У некомерційній сфері конфлікти трактуються ширше – як природна частина командної взаємодії, що відкриває простір для самоаналізу, переосмислення ролей і покращення взаємин. Перевага надається посередницьким та комунікативним практикам, де основним інструментом є емпатія.

З метою систематизації відмінностей і пошуку універсальних орієнтирів запропоновано авторську концепцію «емоційно-комунікативного балансу», що поєднує раціональне керування інформаційними потоками з емоційним тоном взаємодії.

Саме інтеграція цих вимірів нівелює розрив між «дисципліною процесів» і «довірою у взаєминах»: когнітивний компонент дає чіткість цілей і ролей, емоційний забезпечує психологічну безпеку та залученість, а етичний окреслює межі відповідальної поведінки. Разом вони зменшують транзакційні витрати комунікації, прискорюють узгодження рішень і пом'якшують



конфлікти – те, чого окремо «раціональність» або «емпатія» не забезпечують. Узагальнені характеристики управлінських і комунікативних практик наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння комунікативних і конфліктних практик у комерційному та некомерційному управлінні

Показник	Комерційний сектор	Некомерційний сектор
Тип комунікації	Вертикальний, формалізований, централізований	Горизонтальний, діалогічний, мережевий
Мета комунікації	Передавання завдань, контроль виконання, звітність	Обговорення, спільне ухвалення рішень, підтримка
Домінантний стиль керівництва	Авторитарно-транзакційний	Демократично-трансформаційний
Типові стратегії розв’язання конфліктів	Директивна, компромісна, силова	Посередницька, адаптивна, емоційно-комунікативна
Інструменти управління емоціями	Корпоративні тренінги, кодекси поведінки, контроль етики	Супервізія, групові обговорення, психологічна підтримка
Рівень відкритості комунікацій	Обмежений, контрольований, з домінуванням інструкцій	Відкритий, колегіальний, орієнтований на співпереживання

Джерело: сформовано за [2; 20; 21]

Отже, ефективність комунікативного менеджменту залежить не лише від формальних каналів зв’язку, а й від здатності організації поєднувати раціональне управління інформаційними потоками з емоційним тоном взаємодії. Саме цей баланс забезпечує сталість командної роботи, довіру й узгодженість дій у середовищі з високим рівнем невизначеності. Концепція «емоційно-комунікативного балансу» відображає поступове зближення управлінських парадигм комерційного та некомерційного секторів: перший інтегрує етичну чутливість і соціальну емпатію, другий – структурність, аналітичність і стратегічність управління. Такий синтез формує новий тип організаційної культури, у якій когнітивна чіткість поєднується з гуманістичними цінностями, а комунікація перетворюється на інструмент розвитку довіри, відповідальності та командної єдності.



У цьому контексті емоційний інтелект (ЕІ) є системоутворювальним чинником ефективного управління, що забезпечує гармонізацію раціональних і соціально-психологічних аспектів взаємодії. У бізнес-середовищі він є інструментом стратегічного впливу та адаптивності лідера, тоді як у некомерційному – основою емпатії, підтримки та згуртованості колективу [20, с. 126]. Високий рівень ЕІ сприяє зниженню конфліктності, підвищує якість управлінських рішень і створює психологічно безпечне середовище в організації.

На цьому підґрунті формується концепція «емоційного лідерства», що поєднує етичні цінності та навички саморегуляції, відображаючи гармонію між емоційною зрілістю керівника та його здатністю надихати й об'єднувати колектив. Її сутність полягає у взаємозв'язку трьох рівнів управлінського розвитку:

1) самоусвідомлення – здатність керівника розпізнавати власні емоції, усвідомлювати їхній вплив на рішення й поведінку, визначати межі власних цінностей;

2) самоконтроль і самомотивація – вміння управляти емоційними реакціями, підтримувати стабільність у стресових ситуаціях, орієнтувати команду на позитивний результат;

3) емпатія та соціальна відповідальність – готовність до співпереживання, справедливого ухвалення рішень і побудови довірливих відносин у колективі.

Модель емоційного лідерства передбачає, що ефективний керівник не лише координує роботу підлеглих, а є модератором емоційної культури – створює умови, за яких моральні принципи, внутрішня мотивація та корпоративна поведінка взаємопосилюються.

Таким чином, емоційний інтелект є практичним інструментом етичного управління.



Співвідношення етичних та емоційних складників управління наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Взаємозв'язок етичних принципів та компонентів емоційного інтелекту у
комерційній і некомерційній сферах

Компонент	Зміст етичного аспекту	Прояв у комерційному секторі	Прояв у некомерційному секторі
Самоусвідомлення	Відповідальність за ухвалені рішення, чесність у комунікації	Контроль етичних ризиків, репутаційна стабільність	Особистісна відкритість, щирість у взаємодії
Самоконтроль	Утримання від маніпуляцій, справедливе ставлення	Управління стресом, раціоналізація емоцій	Толерантність, врівноваженість, співчуття
Самомотивація	Етична цілеспрямованість, дисципліна	Орієнтація на результат, самодисципліна	Орієнтація на місію, альтруїзм
Емпатія	Гуманність, повага до особистості	Партнерські відносини з клієнтами	Підтримка членів команди, соціальна турбота
Соціальна відповідальність	Прозорість, дотримання норм поведінки	Корпоративна етика, сталий розвиток	Волонтерство, служіння громаді

Джерело: сформовано за [1; 19; 20; 21]

Отже, етичні принципи та емоційний інтелект формують єдине підґрунтя нового управлінського гуманізму, що поєднує раціональність і людяність. У бізнесі це виявляється у прагненні лідерів зберігати баланс між прибутковістю та моральною стійкістю, а в некомерційному секторі – у зміцненні соціальної довіри й відповідальності. Концепція «емоційного лідерства» забезпечує методологічну основу такого синтезу, підвищуючи результативність управління незалежно від організаційного контексту.

Корпоративна поведінка є практичним відображенням управлінської культури як системи цінностей, норм і очікувань, що визначають стиль взаємодії, рівень довіри та ефективність командної роботи. У сучасному менеджменті вона розглядається не як набір правил, а як динамічна соціально-



психологічна система, що формує організаційну ідентичність і підтримує цілісність корпоративного середовища [1, с. 11]. У комерційному секторі корпоративна культура здебільшого орієнтована на результативність, продуктивність і досягнення бізнес-цілей. Тут значущою є система заохочень, показники ефективності (KPI) та формування іміджу успішної команди [2, с. 138]. Поведінкові моделі працівників ґрунтуються на принципах конкуренції, самоконтролю, ініціативності та відповідальності за результат. Некомерційні організації, навпаки, культивують ціннісно орієнтовану поведінку, ґрунтовану на довірі, взаємопідтримці, добровільній участі та усвідомленні спільної місії. Тут домінує принцип «співпраці замість суперництва», що формує атмосферу емпатії й солідарності [22, с. 350].

Різниця між корпоративними моделями поведінки не означає їхні протилежності. Навпаки, сучасна тенденція розвитку управлінських практик полягає у синтезі раціонально-економічних та соціально-гуманітарних засад. Комерційні компанії активно впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності, благодійні ініціативи, волонтерські проекти, що розширюють моральний горизонт бізнесу. Водночас некомерційні організації запозичують елементи бізнес-менеджменту, зокрема планування, стратегічний контроль, маркетингові комунікації для підвищення ефективності власних дій.

У центрі такої інтеграції перебуває особистість управлінця, здатного підтримувати баланс між дисципліною й довірою, результатом і людяністю. З огляду на це розроблено матрицю управлінських компетенцій (табл. 4), що структурує базові риси сучасного керівника незалежно від сектору діяльності.

Таблиця 4

Матриця управлінських компетенцій у контексті корпоративної поведінки

Зміст	Прояв у комерційному секторі	Прояв у некомерційному секторі	Очікуваний результат
Самоконтроль			
Здатність	Управління стресом,	Врівноваженість,	Психологічна



Зміст	Прояв у комерційному секторі	Прояв у некомерційному секторі	Очікуваний результат
підтримувати емоційну стабільність, витримку, послідовність дій	раціональність у рішеннях	уникнення емоційного вигорання	стійкість керівника й команди
Самомотивація			
Внутрішній стимул до розвитку та досягнення цілей	Кар'єрна орієнтація, прагнення до успіху	Відданість місії, ціннісна мотивація	Підвищення ефективності через внутрішню мотивацію
Етична поведінка			
Дотримання моральних принципів і норм професійної етики	Прозорість, відповідальність, корпоративна етика	Справедливість, служіння громаді, альтруїзм	Формування довіри та позитивного іміджу
Комунікація			
Уміння налагоджувати взаємодію, вести діалог, запобігати конфліктам	Чіткість, контроль, ефективність інформаційних потоків	Відкритість, партнерство, підтримка	Гармонізація стосунків і посилення командної єдності
Емоційний інтелект			
Здатність розуміти емоції інших і регулювати власні	Управління поведінковими реакціями персоналу	Розвиток емпатії, психологічна підтримка	Збалансоване соціально-професійне середовище
Соціальна відповідальність			
Усвідомлення впливу рішень на суспільство	Участь у програмах сталого розвитку, етичний маркетинг	Волонтерство, соціальні ініціативи	Позитивний соціальний ефект і репутаційна стабільність

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, корпоративна поведінка є інтегровальним елементом системи управління, у якій зливаються економічна раціональність і соціально-етичні засади. Ефективна організаційна культура ґрунтується на взаємній довірі, емоційній зрілості та моральній послідовності, що забезпечує стабільність як комерційних, так і некомерційних структур.

Сучасна управлінська парадигма поступово зміщується від контролю до співучасті, від конкуренції до співпраці, від технократичного мислення до гуманістичного лідерства, у центрі якого знаходиться людина, її цінності,



емоції та здатність до саморозвитку. Саме така практика формує підґрунтя етичної, відповідальної й стійкої організації майбутнього.

Висновки. Проведене дослідження довело, що управлінські практики у комерційній та некомерційній сферах формуються під впливом різних мотиваційних орієнтирів, проте їхня результативність залежить від спільних чинників – культури комунікації, етичної поведінки та рівня емоційного інтелекту керівників. Для комерційного сектору пріоритетом залишається економічна ефективність, тоді як для некомерційного – соціальний вплив і стійкість міжособистісних зв'язків.

Виявлено, що місія, цінності та етичні принципи є системоутворювальними елементами управління в обох секторах, адже саме вони визначають стиль лідерства, характер корпоративної поведінки та механізми розв'язання конфліктів. Запропонована концепція «емоційно-комунікативного балансу» окреслює нову методологічну площину розуміння управління як взаємодії когнітивних, емоційних і етичних компонентів. Водночас модель «емоційного лідерства» розкриває роль самоконтролю, самомотивації, емпатії та соціальної відповідальності як базових компетенцій сучасного менеджера незалежно від сектора діяльності. Матриця управлінських компетенцій виявила, що саме інтеграція раціональних та гуманістичних засад створює умови для стійкого розвитку організацій. Отже, синтез етичних норм, емоційного інтелекту й ефективних комунікацій забезпечує формування нової управлінської культури, у якій гармонійно поєднуються результативність бізнесу та соціальна місія. Така практика сприяє розвитку відповідального лідерства, підвищує довіру, адаптивність і стабільність організацій у динамічному середовищі сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Андрушкевич Н., Демідов В., Луговий О. Корпоративна культура як фактор формування соціального капіталу організації в умовах цифрової



економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-01>.

2. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)).

3. Xu J., Jamil R., Mai X., Deng L., Zhang J., Yang Y. Volunteer management in nonprofit organizations: a bibliometric analysis. *Sage Open*. 2024. Vol. 14, № 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>.

4. Geib N., Boenigk S. Nonprofit talent recruitment: An online experiment on new ways of working and leadership development opportunities. *Nonprofit Management and Leadership*. 2024. Vol. 35, № 2. P. 461–490. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21626>.

5. Nordin N., Khatibi A., Azam S. M. F. Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*. 2024. № 74. P. 171–225. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>.

6. Oelberger C. Beyond assumptions of altruism: examining nonprofit work with a job fit framework and response surface analysis. *Nonprofit Management and Leadership*. 2024. Vol. 35, № 1. P. 191–217. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21610>.

7. Oliveira M., Sousa M., Silva R., Santos T. Strategy and human resources management in non-profit organizations: its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, № 1. P. 75. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>.

8. Desai A., DeArmond S. Differences in consulting experiences with for-profit and non-profit clients: Implications for practice and research. *The International Journal of Management Education*. 2021. Vol. 19, № 3, Article 100554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100554>.

9. Santos M. R. C., Laureano R. M. S. COVID-19-Related studies of nonprofit



management: a critical review and research agenda. *Voluntas*. 2022. Vol. 33. P. 936–951. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00432-9>.

10. Almog-Bar M., Greenspan I., Schmid H., Oreg A. The three p's in nonprofit human service mergers: strategic response to coping with a crisis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 2024. Vol. 48, № 3. P. 305–322. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2024.2335985>.

11. Walk M., Cart-Turner L., Peterson E., Klippel A. Organizational change in the nonprofit context: a scoping review of the literature. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2024. Vol. 54, № 5. P. 1043–1071. DOI: <https://doi.org/10.1177/08997640241285369>.

12. Грошелева О. Г., Усатенко О. В., Дудник А. В., Трифонова О. В. Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>.

13. Grosheleva O., Ivanova M., Usatenko O. Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2020. Vol. 1, № 5. P. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0102>.

14. Лойко Є. М. Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998>.

15. Бахмат Н., Камінський О. Професійна підготовка майбутніх бакалаврів менеджменту в цифровому освітньому середовищі закладу вищої освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2024. № 36. С. 162–175. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2024-36-162-175>.

16. Дорогань-Писаренко Л., Канцедаль Н., Красота О., Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Створення скрінкастів засобами VANDICAM для підтримки навчання майбутніх економістів під час кризових явищ. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 100, № 2. С. 53–71. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2024-100-2-53-71>.



<https://doi.org/10.33407/itlt.v100i2.5542>.

17. Klipkova O., Kozmuk N., Kantsir I., Golub H. Methodical principles of the implementation of the instrumentation of the innovative culture of personnel management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1, № 42. P. 384–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3385>.

18. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6, № 41. P. 534–543. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.

19. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 251–256. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33)).

20. Терещенко Т., Лалуєва Н. Ефективність організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 123–130. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1162> (дата звернення: 05.08.2025).

21. Рудніченко Є., Гавловська Н., Жемінський Я., Каткова Т. Комунікація як інструмент управління конфліктами в бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 141–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(21)).

22. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>.