

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**



**Актуальні проблеми менеджменту та
маркетингу в умовах воєнного стану**

*Збірник матеріалів
науково-практичної конференції
13 грудня 2024 року*

м. Львів

Організаційний комітет

Голова оргкомітету

Миرونюк Василь Миколайович – в.о. ректора Вищого навчального закладу «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту» (далі – Інститут), кандидат географічних наук;

заступник голови оргкомітету

Кіселічник Василь Петрович – проректор з навчальної та наукової роботи Інституту, доктор юридичних наук, професор;

члени оргкомітету:

- **Янків Мирон Дмитрович** – в.о. зав. кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Інституту, доктор економічних наук, професор;
- **Копитко Василь Іванович** – професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Інституту, доктор економічних наук, професор;
- **Даниленко Наталія Борисівна** – завідувач кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін Інституту, кандидат економічних наук, доцент;
- **Дацишин Маркіян Богданович** – в.о. зав. кафедри маркетингу та аналітичної економіки Інституту, кандидат економічних наук, доцент.

Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах воєнного стану: збірник матеріалів науково-практичної конференції
13 грудня 2024 р. Львів, 2024. 93с.

ISBN

Матеріали друкуються в авторській редакції. Організаційний комітет не несе відповідальності за достовірність статистичної та іншої інформації, що надана в рукописах.

© Автори статей, 2024

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1: МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА	6
Борисюк О.П., Янків М.Д. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я	6
Гадзінський О.О., Живко З.Б. Організаційні аспекти покращення управлінського процесу банку	9
Гулька Р.С., Стадник М.Є. Основні засади сучасної стратегії розвитку підприємства	12
Довгань С.А., Сакалош Т.В. Кадровий менеджмент у підвищенні ефективності діяльності підприємства	14
Рудницький О.-М.Р., Кульчицький І.І. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві	16
Луків С. І., Дацишин М. Б Особливості адаптації менеджера в умовах сучасних викликів	18
Припутень Ю.П., Даниленко Н.Б. Механізм управління ризиками на підприємстві	20
Радзівіл Т.В., Даниленко Н.Б. Напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	22
СЕКЦІЯ 2: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ТА ДРАЙВЕРИ УСПІХУ	24
Гнип Н. І., Янків М. Д. Переваги використання цифрового маркетингу в діяльності підприємств	24
Карпин В. О., Копитко В. І. Бенчмаркінг – сучасна ефективна маркетингова технологія в діяльності підприємства	27
Ходань О.М., Сакалош Т.В. Теоретичне забезпечення аналізу конкурентного середовища фірми	31
Чернявський В. П., Янків М. Д. Партизанський маркетинг – шлях до успіху в просуванні підприємства	33
Янчук І.В., Думич Н. Б. Ключові детермінанти впливу воєнного стану на маркетингову діяльність в Україні	36
Кашак Т.О., Дацишин М.Б. Перспективи впровадження цифрових послуг банку як системи взаємозв'язку підприємства і банку	39
СЕКЦІЯ 3: ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ	42
Бегей Б.С., Кульчицький І.І. Вплив штучного інтелекту на ефективність бізнесу	42
Борис А. Р., Копитко В. І. Інноваційний розвиток України: перешкоди та можливості	45

Кирилюк М.Я., Копитко В.І. Стартапи як інноваційна форма підприємницької діяльності	47
Кисіль В.О., Кульчицький І.І. Роль SMM у сучасному бізнесі	50
Кутасевич В.А., Кульчицький І.І. Нейромаркетинг як іноваційний інструмент просування товарів і послуг	53
Шкрум Н.В., Живко З.Б. Пріоритетні напрями впровадження інновацій	56
Васюник П.Є., Сакалош Т.В. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах сучасного ринку	59
СЕКЦІЯ 4: МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	61
Грибань В.Є., Живко З.Б. Підвищення ефективності системи мотивації на основі зарубіжного досвіду	61
Аксьонов Є.В., Гарбузова В.О., Живко З.Б. Особливості адаптації менеджменту українського бізнесу в умовах євроінтеграції	63
Ніньовський С.Б., Живко З.Б. Розробка ефективних механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки в контексті євроінтеграційних процесів	66
Кравчуга С.М., Живко З.Б. Покращення процесу управління ризиками	68
СЕКЦІЯ 5: БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, ОСОБИСТОСТІ	71
Бойко Р.І., Живко З.Б. Аналіз та інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: чутливість і бенчмаркінг	71
Дуб П.В., Стадник М.Є. Характеристика процесу управління фінансово-економічною безпекою сучасного підприємства	73
Кушинська М. В., Думич Н. Б. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми і шляхи їх вирішення	74
Лилак Ю. О., Янків М. Д. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф як спосіб збереження економічного потенціалу України	77
Марущак А.Ю., Стадник М.Є. Ризик-менеджмент на підприємстві: сутність й роль в забезпеченні економічної безпеки	80
Топольницький Є.О., Живко З.Б. Особливості механізмів фінансової та страхової підтримки бізнесу у воєнний та післявоєнний періоди	81
Аксьонов Є.В., Живко З.Б. Інформаційно-комунікаційні технології та математичний інструментарій у процесах створення інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення	83
Лозинський А.В., Живко З. Б. Фінансове забезпечення та страхування бізнесу в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення: механізми та перспективи	85

Смірнов С.О., Живко З. Б. Ключові механізми післявоєнного відновлення бізнесу	87
Вергун Д.М. Живко З. Б. Забезпечення аналізу інформаційної та бізнес-безпеки в умовах військової економіки	89
Кизима А.В., Живко З. Б. Проблемні зони інформаційного забезпечення управління економічною безпекою України	91

СЕКЦІЯ 1: МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Борисюк О. П.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Янків М. Д.,

*д.е.н. професор
в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розв'язана росією повномасштабна війна за рік справила неабиякий руйнівний вплив на життя та здоров'я людей в Україні, значної шкоди завдала вона й системі охорони здоров'я. Обстріл медичних закладів був частиною стратегії і тактики російських загарбників. Руйнування медичної інфраструктури, брак кадрів та порушення логістичних зв'язків – усе це стало перешкодою до вчасного й повноцінного забезпечення населення медичними ресурсами. Але попри численні виклики системі охорони здоров'я вдалося вистояти та надати допомогу тоді, коли вона була найбільш потрібна.

Станом на лютий 2024 року, від початку вторгнення росіяни повністю зруйнували в Україні майже 200 медичних закладів, 1218 закладів зазнали пошкоджень. Зокрема, 540 лікарень зруйновані частково, 173 – повністю, також пошкоджено 593 аптеки. Загинуло щонайменше 98 осіб і 134 – зазнали поранень, з них приблизно 18 загиблих медичних працівників і 56 серйозно поранених.

Згідно з останніми підрахунками Міністерства економіки та KSE Institute, станом на грудень 2023 року сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення, сягнула \$137,8 млрд (за вартістю заміщення), прямі збитки від руйнування чи пошкодження об'єктів охорони здоров'я становлять \$1,7 млрд. За оцінками МОЗ, для відбудови СОЗ Україні знадобиться від 14,6 до 20 млрд євро.

Мотивація українських медичних фахівців до працевлаштування у вітчизняних медичних закладах знижується. Багато з них обирають пошук можливостей для роботи за кордоном, прагнучи стабільності та безпеки. Крім того, зростає кількість випадків, коли кваліфіковані спеціалісти покидають країну в пошуках кращих умов для життя та професійного розвитку, що створює додатковий виклик для вітчизняної медичної системи у питаннях залучення та утримання персоналу.

Сучасні військові дії істотно впливають на мотивацію медичних працівників, що безпосередньо позначається на ефективності виконання ними своїх обов'язків. У цей період перед керівництвом медичних закладів стоїть завдання збереження кваліфікованого медичного персоналу, тому особлива увага приділяється розробці ефективних мотиваційних стратегій, які б відповідали сучасним викликам. Це включає планування кадрової політики медичним закладом, чітке визначення основних напрямків розвитку системи управління персоналом, а також формування нових стимулюючих програм.

Важливо враховувати специфічні потреби медичного закладу в умовах воєнного стану, що дозволить не тільки утримати команду лікарів-фахівців, але й забезпечити медичної системи в довгостроковій перспективі.

Керівникам медичних закладів необхідно розробляти комплексні стратегії мотивації, які враховують індивідуальні потреби співробітників, організаційну культуру та зовнішнє середовище. Це вимагає глибокого розуміння особливостей роботи в медичній сфері, а також навичок управління людьми. Вибір матеріальних і нематеріальних засобів мотивації персоналу відноситься до компетенції керівника. Він визначає, які засоби мотивації будуть найефективніші в рамках сучасних економічних умов і сприятимуть високій продуктивності команди. Стягнення та винагороди є частиною механізму мотивації співробітників. Стягнення слугує запобіганням неналежної поведінки працівників чи їх недбалого відношення до своїх обов'язків.

На прикладі Комунального некомерційного підприємства, Львівської обласної ради, «Львівська обласна клінічна лікарня» розглянемо способи стимулювання та мотивації персоналу. Львівська обласна клінічна лікарня – багатoproфільна лікарня третинного рівня, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу населенню Львівської області, інших областей України та іноземним громадянам. ЛОКЛ є клінічною базою вищих та середніх навчальних закладів: Львівського національного медичного університету ім. Данила Галицького, Інституту спадкової патології НАНУ, Львівського державного медичного коледжу ім. А. Крупинського, Львівського медичного училища центру „Медик”, Самбірського та Бориславського медичних училищ, Львівського медичного коледжу післядипломної освіти.

У лікарні реалізується вертикальна лінійно-функціональна організаційна структура управління. Даний тип управління зумовлений, перш за все, технологічною структурою. Необхідно відзначити, що в практиці неможливо обійтися тільки лінійними зв'язками, дуже часто виникають горизонтальні відносини між різними службами, які дають змогу оперативно вирішувати більшість виробничих завдань. На горизонтальному рівні відбувається передача інформації між підрозділами лікарні.

Для створення системи мотивації працівників лікарні визначено такі форми стимулювання: оплата праці, соціальні пільги, навчання та професійна перекваліфікація. Використання систем винагороди за підсумками роботи структурного підрозділу дає змогу поєднувати фінансові інтереси кожного співробітника із цілями організації.

Аналізування чинної системи мотивування працівників Львівської обласної клінічної лікарні свідчить, що підприємством застосовується матеріальна мотивація, яка характеризується низкою видів.

1. Заробітна плата – головний елемент матеріальної мотивації.

2. Підвищення посадових окладів:

- керівним працівникам, головному бухгалтеру та головним фахівцям з поліклінічних відділень надається підвищення на 10%;
- керівникам відділень лікарні надається підвищення від 10% до 25% залежно від тарифних розрядів та обсягу роботи;
- старшим медичним сестрам надається підвищення на 5%.

3. Доплати:

- працівникам, які виконують додаткову роботу або обов'язки іншого відсутнього працівника, надається доплата до 15% посадового окладу за основною посадою;

- керівникам підприємства (лікарям) та їх заступникам за роботу за спеціальністю у межах робочого часу надається доплата до 10% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності;
- персоналу, який працює поза робочий час, надається доплата від 15% до 20% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час.

4. Надбавки:

- медичний кадрам, за напружену роботу та високі досягнення до 15% посадового окладу [1].

При вивченні звітної документації було виявлено, що матеріальна система мотивації є достатньо розгалуженою, проте все одно є недостатньою з точки зору матеріального достатку працівників.

У лікарні поряд з оцінкою якості самої медичної допомоги проводиться оцінка якості та ефективності праці персоналу. Якість праці визначається за відповідністю розробленим стандартам діяльності. Паралельно проводиться вдосконалення посадових інструкцій.

Вивчення мотивації праці у Львівської обласної клінічної лікарні дало змогу встановити, що управління трудовими ресурсами є складним, багатограним процесом, який включає різноманітні принципи, методи й завдання. Вірно організований механізм управління трудовими ресурсами сприяє вдосконаленню діяльності закладу охорони здоров'я. Виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення мотивації та стимулювання праці в лікарні можна запропонувати такі заходи: Зважаючи на результати проведеного анкетування персоналу та аналізу стану мотивування персоналу, пропонуємо вжити таких заходів для удосконалення системи мотивування персоналу медичного закладу:

1. Розробити, затвердити, а потім довести до відома персоналу прозору та зрозумілу систему бонусів та заохочень за реалізацію поставленої мети, встановити гідну систему оплати праці.
2. Широке залучення висококваліфікованих медичних кадрів до викладацької діяльності на відділеннях підвищення кваліфікації медпрацівників.
3. Покращити матеріальне стимулювання працівників зі стажем роботи більше 10 років.
4. Розширення нематеріальних показників стимулювання медичного персоналу.
5. Створити можливість надання персоналу та членам їх сімей пільгового медичного обслуговування.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивної емоційної атмосфери в колективі, що допоможе медичному персоналу збільшити ефективність праці. Впровадження наведених рекомендацій може позитивно вплинути на рівень мотивації персоналу лікарні і, відповідно, покращити ефективність застосування людського потенціалу працівників.

Також величезне значення мають мотиваційні важелі (зокрема, врахування інтересів зацікавлених осіб) в процесі запровадження на підприємстві інноваційних рішень як технічного, так і організаційного характеру [2].

Сучасний стан організації обліку оплати праці та структури фонду оплати праці має бути поставлений так, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці та повному використанню робочого часу, а структура фонду оплати праці повинна мати соціально-економічний характер [3].

Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та

розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом [4].

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт КНП ЛОР Львівська обласна клінічна лікарня. URL: <https://hospital.lviv.ua/>
2. Чемчикаленко Р. А. Врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі відбору критеріїв оцінки інноваційних пропозицій. *Управління розвитком*. 2018. № 3. С. 68–69.
3. Шум М. А., Гужва В. А., Співак О. К. Науково-теоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12/1. С. 36–39. URL: <http://efr.in.ua/uk/journal-item/220> (дата звернення: 04.03.2021).
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.

Гадзінський О.О.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство
«Львівський інститут менеджменту»*

Живко З.Б.,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство
«Львівський інститут менеджменту»*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТА ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ БАНКУ

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та інші, пропонують широкий спектр можливостей для комунікації з потенційними та наявними клієнтами. Використовуючи аналітику соціальних мереж, АТ «ТАСКОМБАНК» може здійснювати таргетовані рекламні кампанії, налаштовані на певні сегменти клієнтів, як-от малий бізнес або приватні особи, на основі їхніх інтересів і поведінкових характеристик. Така технологія, контент-маркетинг є важливим аспектом для успіху банку. Регулярне розміщення корисного контенту, такого як освітні відео, інфографіки про фінансові продукти, та історії успіху клієнтів, підвищує обізнаність та довіру до банку [1]. І звичайно ж клієнтська підтримка через соціальні мережі - використання чат-ботів та комунікація через соціальні платформи дає змогу оперативно вирішувати проблеми клієнтів і збирати зворотний зв'язок.

Схема використання соціальних мереж (рис. 1):

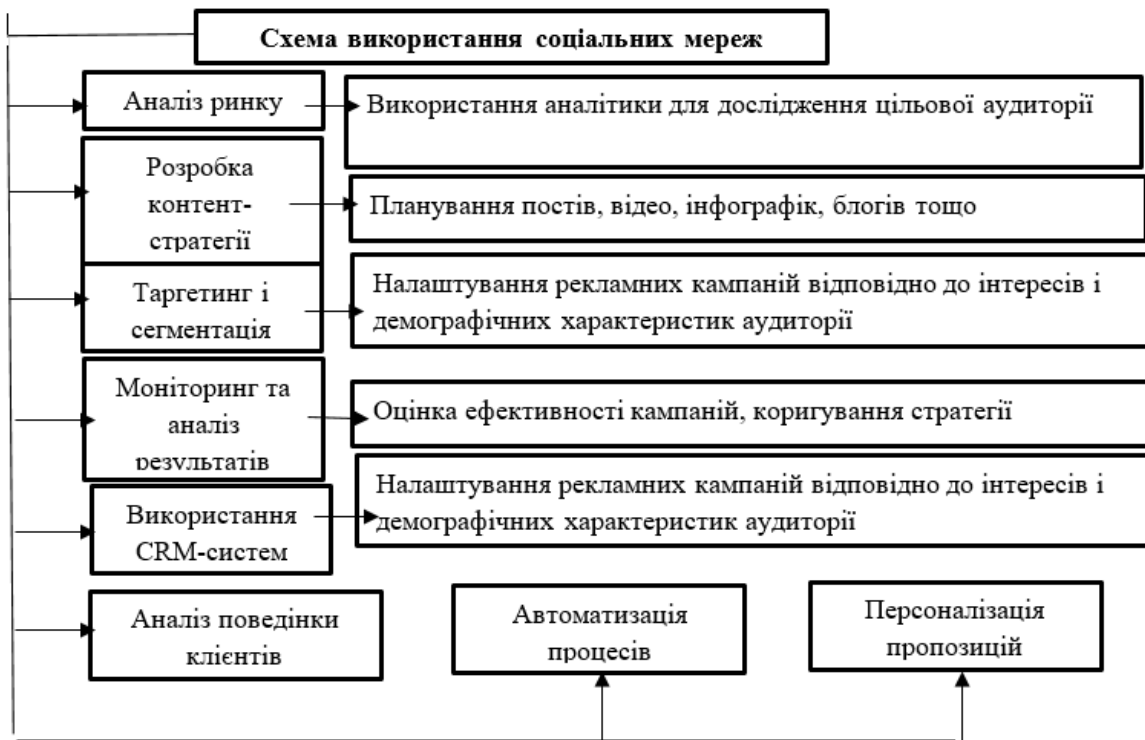


Рис. 1. Процес використання соціальних мереж
Джерело: Власна розробка автора

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють АТ «ТАСКОМБАНК» ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращуючи персоналізовані пропозиції та збільшуючи лояльність. CRM-системи дають можливість аналізувати поведінку клієнтів CRM та транзакції клієнтів, їхні фінансові уподобання та використання продуктів. Це дозволяє пропонувати індивідуальні послуги та пропозиції. CRM-системи допомагають автоматизувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування, що робить комунікацію з клієнтами більш ефективною. Завдяки CRM, АТ «ТАСКОМБАНК» може надсилати індивідуальні пропозиції на основі потреб клієнта (наприклад, кредитні програми для МСБ або персональні фінансові послуги для роздрібних клієнтів).

Схема використання CRM-систем (рис. 2):

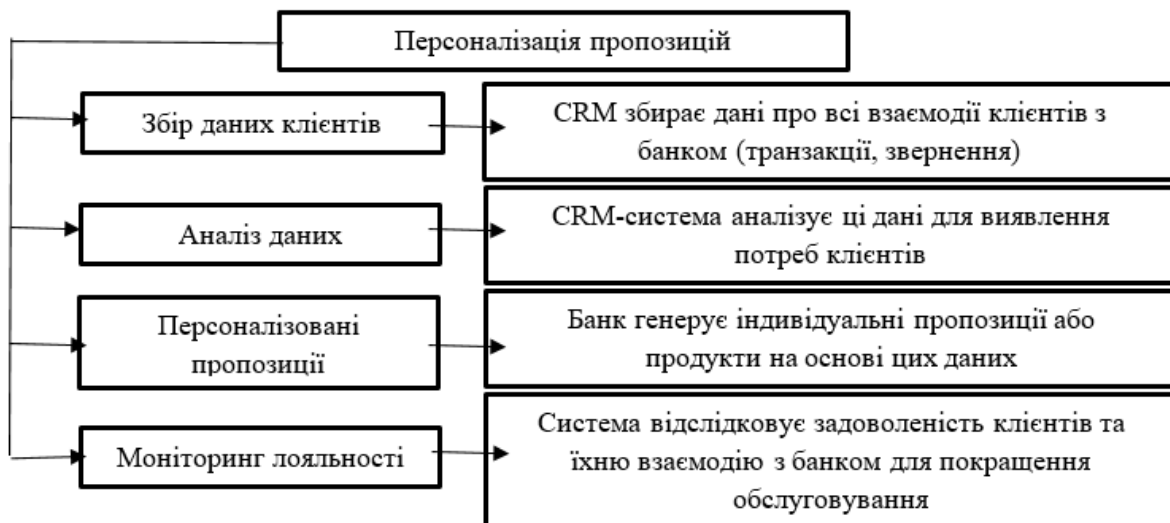


Рис. 2. Процес використання CRM-систем
Джерело: Власна розробка автора

Більш деталізуємо впровадження гнучких методів управління проектами (Agile) у роботу АТ «ТАСКОМБАНК». Agile - це метод управління проектами, що базується на гнучкості, адаптивності та швидкому реагуванні на зміни. Впровадження Agile підходів може суттєво покращити роботу АТ «ТАСКОМБАНК», зокрема у проектах, пов'язаних із цифровою трансформацією та розробкою фінансових продуктів.

Ключовими елементами Agile є ітераційний підхід, кросфункціональні команди, прозорість та зворотний зв'язок і нарешті пріоритет клієнтських потреб (рис.3).

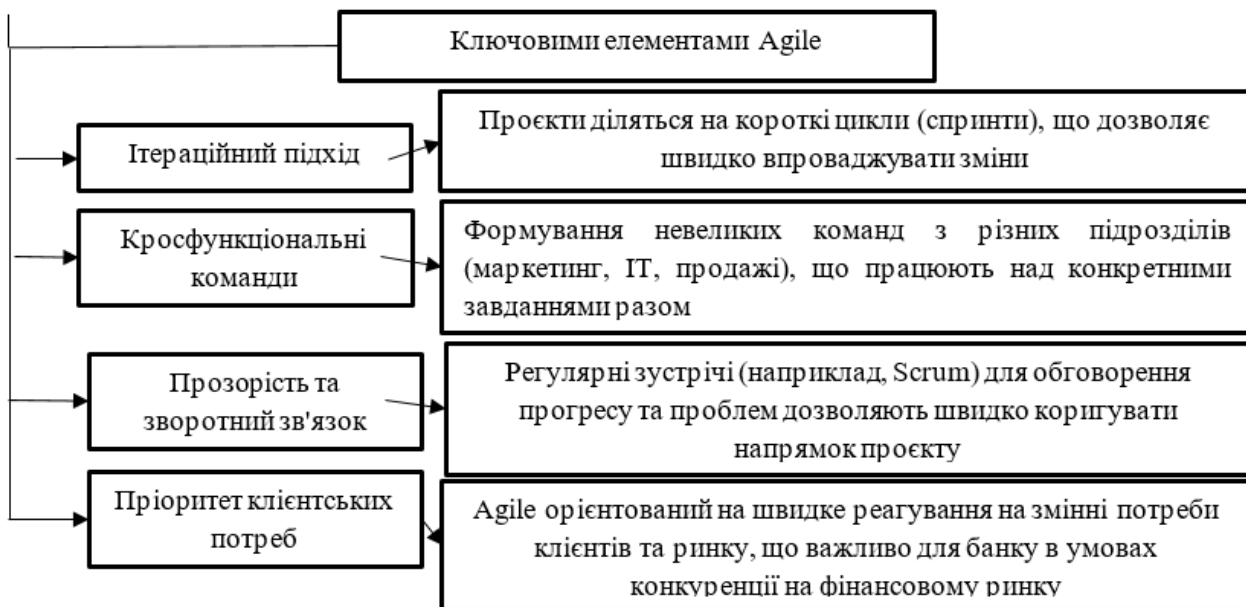


Рис.3. Ключові елементи Agile

Схема впровадження Agile (рис. 4):

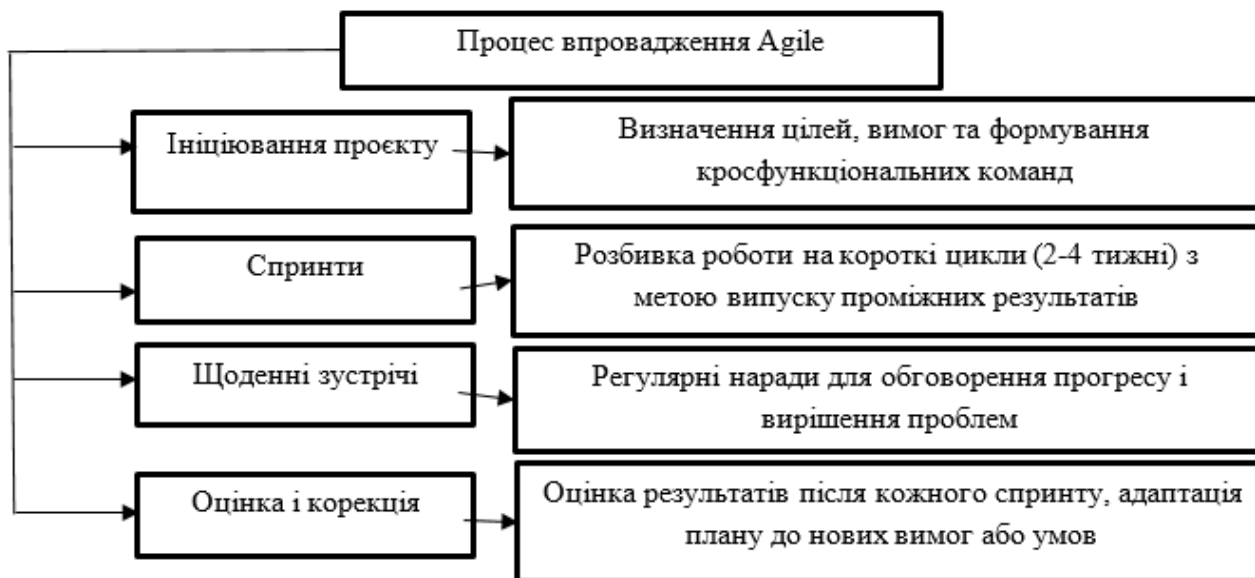


Рис. 4. Процес впровадження Agile

Джерело: Власна розробка автора

Перевагами впровадження Agile для АТ «ТАСКОМБАНК» є швидка адаптація до змін ринку, ефективне управління проектами і поліпшення якості продуктів. Agile дозволяє оперативно реагувати на нові вимоги клієнтів і зміни на ринку. Процеси організовані так, що мінімізуються затримки, а команди працюють продуктивніше. Завдяки коротким циклам випуску продуктів, банк може швидко тестувати та виправляти недоліки [1; 2].

Впровадження Agile та використання соціальних мереж і CRM-систем у роботі АТ «ТАСКОМБАНК» дозволяє банку не лише залучати нових клієнтів, а й покращувати взаємодію з наявними, збільшуючи їхню лояльність та задоволеність послугами та стабілізувати роботу банку і забезпечувати його діяльність.

Список використаної літератури:

1. Копитко М. І., Живко З. Б., Ільків Ю. І. Характеристика банківського сектору України з позиції впливу на рівень національної безпеки. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018* : колективна монографія ; за ред. проф. Є. В. Хлобистова. Київ, 2018. 668 с. Електронне видання.

2. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). НУ «Львівська політехніка», 2021. С.56-64. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>

Гунька Р.С.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Стадник М.Є.

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та аналітичної економіки
Львівського інституту менеджменту*

ОСНОВНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний розвиток підприємства базується на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Це включає оцінку компетенцій, фінансових ресурсів, технологічного оснащення та культурних аспектів організації. Аналіз зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати потенційні ризики та можливості, які можуть вплинути на підприємство, включно з економічними, політичними та соціальними змінами. При цьому, слід зауважити, що на певному етапі стратегічного розвитку ключове значення має формулювання місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Місія описує основну діяльність підприємства, його призначення та цінності, тоді як бачення вказує на бажане майбутнє стан підприємства. Стратегічні цілі повинні бути визначені так, щоб вони були вимірювані, досяжні та відповідали довгостроковим очікуванням акціонерів та інших зацікавлених сторін. Ефективна стратегія також передбачає розробку конкретних планів дій для досягнення поставлених цілей, зокрема через інновації, оптимізацію процесів та налагодження взаємовідносин із клієнтами та партнерами [1-2].

Третім важливим аспектом є адаптація стратегії підприємства до постійно змінюваних умов ринку. Це вимагає гнучкості в управлінні, швидкості прийняття рішень та здатності до інновацій. Сучасні підприємства повинні бути здатними оперативно переоцінювати свої стратегії з урахуванням нових технологій, змін у споживчих вподобаннях та нових регуляторних вимог. Це також означає важливість постійного навчання та розвитку персоналу,

що дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму та інноваційного потенціалу в усіх рівнях організації.

Цифрові технології відіграють вирішальну роль у формуванні стратегії розвитку сучасних підприємств, змінюючи традиційні підходи до управління, виробництва та взаємодії з клієнтами. При цьому, саме використання аналітичних інструментів допомагає виявляти тенденції ринку, прогнозувати поведінку споживачів та оцінювати ефективність бізнес-процесів. Це забезпечує більш точне планування ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Соціальні мережі, мобільні додатки, електронна комерція та інші цифрові платформи дозволяють підприємствам встановлювати більш тісні та персоналізовані відносини з клієнтами. Вважаємо, що це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, збільшенню лояльності та розширенню клієнтської бази. Крім того, цифрові інструменти полегшують комунікацію та співпрацю з партнерами, що сприяє ефективнішому управлінню ланцюгами постачань та спільному розвитку продуктів. Використання хмарних сервісів, систем управління проектами та інших цифрових інструментів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, коригувати стратегічні плани та впроваджувати необхідні зміни без значних затримок. Це забезпечує високу ступінь адаптивності та стійкості бізнесу, що є критично важливим фактором для успішного розвитку в умовах постійних технологічних та економічних змін.

Таким чином, ефективне впровадження стратегії вимагає від підприємства вміння моніторити виконання планів та вносити корективи в стратегічний курс в залежності від отриманих результатів. Це забезпечується за допомогою системи стратегічного контролю, яка включає в себе регулярний аналіз показників ефективності, фінансового стану та ринкової позиції підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коректувати стратегічні ініціативи, забезпечуючи стійке зростання та розвиток підприємства в умовах непередбачуваної економічної кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. I (77). С. 12-30
2. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2014. №1. С. 193-199.

Довгань С.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту

Сакалош Т.В.
к.е.н., доцент,
в.о. доцента кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап функціонування підприємства характеризується високим рівнем динамічності його зовнішнього та внутрішнього середовища. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, що охоплюють не лише бізнес загалом, а й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення, оскільки підприємства, в яких працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги.

Кадровий менеджмент у будь-якій компанії – це злагоджена та добре вибудована система, яка включає наступні складові: створення корпоративної культури; розробка кадрової політики; найм персоналу; створення системи мотивації персоналу; оцінка та визначення кадрового резерву на підприємстві. Усі складові взаємозалежні та впливають одна на одну. Отже, для високоефективної побудови кадрового менеджменту необхідно створити всі умови для впровадження кадрової політики на підприємстві. Від якості кадрового менеджменту будуть залежати всі інші складові компанії.

В широкому розумінні кадровий менеджмент є гарантією успіху підприємства. Адже якісна робоча сила – це лише основа ефективної роботи суб'єкта господарювання, а для того щоб досягти бажаної результативності, необхідно вміти правильно організувати працівників, сприяти позитивному клімату в колективі, забезпечити відповідними умовами праці тощо. Лише тоді підприємство зможе стати потужним суб'єктом, здатним вистояти жорсткі умови конкуренції та досягти стабільного стратегічного розвитку.

Основна мета кадрового менеджменту полягає у формуванні необхідної кількості та якісного складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку організації [1].

Сфера кадрового менеджменту в сучасних умовах є широкою. Насправді сфера управління людськими ресурсами раніше була обмежена працевлаштуванням, утриманням і виплатою заробітної плати. Сфера поступово розширилася до надання соціальних послуг, мотивації, оцінки ефективності, управління людськими ресурсами, підтримки людських відносин, стратегічних кадрових ресурсів тощо. Обсяг постійно розширювався. Наразі сфера кадрового менеджменту охоплює:

– Цілі кадрового менеджменту.

- Організацію кадрового менеджменту.
- Стратегічний менеджмент.
- Працевлаштування.
- Розвиток персоналу.
- Адміністрування/компенсацію заробітної плати.
- Технічне обслуговування.
- Мотивацію.
- Виробничі відносини.
- Управління та удосконалення у кадровому менеджменті.

Проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Управляти людиною набагато важче, ніж верстатом. Проблема ефективного управління виробництвом є, перш за все, проблемою ефективної роботи з кадрами.

Тому доцільно виділити такі основні проблеми кадрового менеджменту:

1. Навчання і підвищення кваліфікації працівників. Доцільним тут буде впровадження методу службової ротації, тобто переміщення керівників низових ланок з відділу у відділ на строк від трьох місяців до одного року, що дасть змогу ознайомитися з багатьма аспектами діяльності.

2. Недостатній рівень професійної підготовки працівників кадрових служб, значна частина з яких не має відповідної освіти. На всіх підприємствах слід увести в штатний розпис посаду менеджера по персоналу. Однією із специфічних функцій, яку він виконуватиме, буде надання консультацій лінійним і функціональним керівникам з підбору ефективних методів управління персоналом у різних ситуаціях.

3. Організація відбору і найму персоналу. Підприємству слід створювати всі умови для залучення таких працівників, навички та особисті характеристики яких найкраще відповідають його цілям.

4. Вивільнення зайнятого персоналу. Оскільки підприємству потрібні такі працівники, які б підтримували заданий темп перетворень, а не всі готові підпорядковуватися вимогам часу, тому керівництво змушене їх звільнити.

5. Повне використання трудового потенціалу працівника. Підприємство повинне залучати робочу силу, трудовий потенціал якої відповідає умовам його діяльності.

Найбільш економічним методом є використання функціональної адаптації.

Отже, вважаємо, що основними факторами успіху у вирішенні проблем кадрового менеджменту на підприємствах України можуть бути:

- розробка ефективної кадрової політики;
- постійне вдосконалювання кадрової роботи на підприємстві;
- турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників;
- поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;
- чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати;
- усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності підприємства;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
- створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;

– продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгового харчування; вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів;

– координація і контроль виконання намічених кадрових заходів;

– пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Кадровий менеджмент виконує свої функції через багатий арсенал інструментів. У вигляді інструментів виступають спеціалізовані способи, прийоми по управлінню персоналом. Більшість науковців сучасності до інструментів кадрового менеджменту відносять три групи методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Усі групи методів є тісно взаємопов'язаними між собою та не можуть використовуватись ізольовано один від одного. Підприємства чи кадрові служби зазвичай застосовують комплексно відразу декілька інструментів кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент, безперечно, має найважливішу функцію в управлінні організацією, а цілі кадрового менеджменту – це заздалегідь визначені завдання, на досягнення яких спрямована індивідуальна чи групова діяльність організації. На цілі кадрового менеджменту впливають соціальні цілі, організаційні цілі, функціональні цілі та індивідуальні цілі [2].

Таким чином, кадровий менеджмент є одним з найважливіших напрямів в діяльності підприємства і вважається основним чинником підвищення його конкурентоспроможності, довгострокового розвитку, забезпечення ефективності виробництва, умовою завоювання стійких і лідируючих позицій на ринку. Нові ідеї, нова техніка, нові технології не допоможуть у досягненні успіху в бізнесі без підготовлених, грамотних і лояльних співробітників.

Список використаних джерел:

1. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 233–239.
2. Грицай С. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент та адміністрування» / уклад.: С. М. Грицай. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2023. 102 с.

Рудницький О.-М.Р.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Кульчицький І.І.,

*к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом – це стратегічне завдання, яке являє собою розробку кадрової стратегії та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу, а також

створення позитивної соціальної і психологічної атмосфери на робочому місці [1]. Метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам певного підприємства, мають здібності до професійної та соціальної адаптації [2].

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [2].

Виділяють три основних види мотивації: економічна (пряма), економічна (непряма), не економічна. Пряма економічна мотивація на сьогоднішній день є найважливішою для більшості українців, адже в умовах нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для забезпечення базових потреб людини. Однак, непряма економічна та неекономічна мотивація також є дуже важливими і забезпечують прихильність працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення роботою, зменшують плинність кадрів і, відповідно, додаткові витрати на персонал.

На підприємствах України спостерігається значна плинність кадрів. Плинність кадрів – це процес, який відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва. Звільнення працівників відбувається, здебільшого, через їхнє незадоволення умовами праці, заробітною платою, політикою компанії, кар'єрним зростанням, атмосферою та морально-психологічним кліматом в організації, відсутністю мотивації тощо [5].

Досить важливо звертати увагу на нефінансові чинники, які позитивно впливають на мотивацію. Для ефективної діяльності колективу є дуже важливим сприятливий морально - психологічний клімат. Людина – істота соціальна, тому до діяльності її мотивують не тільки матеріальні, але й моральні стимули. Отже, для промислових підприємств України необхідно покращувати як економічну, так і неекономічну мотивацію.

Преміювання є важливим елементом економічної мотивації працівників. На промислових підприємствах зазвичай використовується відрядна та відрядно-преміальна форми оплати праці, тому доцільно застосовувати систему преміювання. З метою мотивації доцільно надавати певні пільги своїм працівникам, а саме преміювання, страхування здоров'я за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, проведення корпоративів та сімейних свят для працівників.

Для покращення задоволеності працівників доцільно застосовувати мотиваційний соціальний пакет, до складу якого доцільно включати: надання оплачуваних днів до відпустки, надання гнучкого графіку за проханням працівника, безкоштовний проїзд на роботу, оплата корпоративного мобільного зв'язку, безкоштовне харчування у власній їдальні, медичне страхування, недержавне пенсійне страхування, організація дозвілля.

Список використаних джерел:

1. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>
2. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

4. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

5. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

Луків С. І.,
здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
073 Менеджмент, Львівського інституту менеджменту
Дацишин М. Б.,
к.е.н., доцент,
т.в.о завідувача кафедри маркетингу та аналітичної економіки

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Адаптація менеджера в новій команді є важливим етапом у формуванні не лише процесів управління, а й також корпоративної культури. Успішна адаптація дозволяє менеджеру швидко вникнути у специфіку роботи компанії, пізнати основні корпоративні цінності, а також налагодити зв'язок із колегами. У початковому періоді визначається сприйняття менеджера у компанії, згодом від цього залежатимуть не лише взаємини у колективі, а й розвиток менеджера як лідера та ефективного функціонування підприємства.

Якщо менеджер не може успішно адаптуватись, то це несе за собою ряд наслідків, а саме: виникнення конфліктів, фінансові втрати, втрата репутації та навіть кадрові зміни. Варто враховувати також людський фактор, який досить часто має не малий вплив на процес адаптації менеджера [1].

Можна виділити два ключових завдання з якими стикається менеджер у процесі адаптації на новому робочому місці. Перше, це зрозуміти принцип взаємодії у колективі, пізнання корпоративної культури, цінностей, традицій та норм поведінки. Друге – розуміння своїх функціональних обов'язків та місця в організаційній структурі. Доступ до відповідної інформації та підтримка колег допоможе ефективно впоратись із цими завданнями.

Існує багато методів та інструментів ефективної адаптації, таких як менторство, орієнтаційні програми, цифрові інструменти та ін. Найпоширенішим способом станом на сьогодні є менторство – процес коли досвідчений працівник або керівник допомагає освоїти специфіку роботи, стандарти компанії та особливості діяльності. Практикуються також додаткові методи, для ефективнішого та швидшого процесу адаптації.

Сьогодні менеджер стикається із рядом викликів, які постають перед ним. Вони зумовлені не тільки глобалізацією та цифровізацією, а й також соціально-політичними факторами [2]. На основі Товариства з обмеженою відповідальністю «Нове місто», можна зазначити, що велику роль у адаптації менеджера відіграли зміни пов'язані із COVID-19 та війною рф проти України. Пандемія змусила менеджерів освоїти технологію дистанційної роботи та адаптуватись до нових ринкових умов. Втручання рф створило нові виклики не

лише для бізнес середовища, а й для суспільства загалом. На рисунку 1 наведено основні виклики з якими стикається менеджер в сучасних умовах.



Рис 1. Виклики у процесі адаптації менеджера в сучасних умовах

ТОВ «Нове місто» налагодило робочий процес, давши можливість своїм працівникам обирати працювати віддалено чи у офісі. При виникненні загроз компанія забезпечує укриття згідно Кодексу цивільного захисту України (глава 7, ст. 32). Комунікація з працівниками не лише в робочий, а й також у поза робочий час допомагає менеджеру контролювати також психологічний стан кожного.

Опинившись у новій компанії менеджеру в двічі важче адаптуватись, адже окрім внутрішніх факторів виникають нові критичні зовнішні фактори. В такому випадку менеджер має чітко побудувати для себе стратегію, з врахуванням всіх викликів, аби якомога швидше та ефективніше пристосуватись до нового колективу, нових умов та обов'язків, а також нових викликів які щодня змінюються.

Список використаних джерел:

1. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фікс. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
2. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Тріада плюс, 2018. 187 с.

Припутень Ю.П.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту

Даниленко Н.Б.
к.е.н., доцент,
зав. кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін
Львівського інституту менеджменту

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сучасного світу, де підприємства щодня, щохвилини стикаються із більшими та меншими ризиками як внутрішніми, так і зовнішніми, виникає потреба у їх вивченні та розробці заходів щодо попередження виникнення або зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства. Ризики з часом змінюються, стають більш вагомими, але також вдосконалюються методи їх оцінки, діагностики та управління. Для забезпечення підвищення ефективності управління ризиками підприємствам слід розробляти та впроваджувати в практичну діяльність механізм управління ризиками, який повинен стати базою для формування стратегії розвитку підприємства.

Ризик у господарській діяльності представляє собою можливість втрати або невдачі, що може виникнути внаслідок невизначеності, несприятливих подій, невдач або непередбачуваних обставин. Це концепція, що об'єднує імовірність та наслідки подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи операційну діяльність підприємства. В контексті бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан [2].

Управління ризиками на підприємствах визначається як сукупна множина методів для прогнозування виникнення певних ризикованих подій та заходів зі скорочення їх негативного впливу на підприємство, нівелювання та скорочення ступеня такого впливу з використанням теоретико-практичних засад ризик-менеджменту та відповідної стратегії подолання ризиків [1].

Узагальнюючи погляди науковців на суть поняття механізм, можна його розглядати як сукупність напрямів, принципів та функцій, методів та прийомів управління економічними ризиками підприємства. Механізм управління також характеризується метою реалізації, має визначений об'єкт та суб'єктів функціонування.

Метою функціонування механізму управління ризиками економічної діяльності підприємства є попередження або мінімізація впливу ризиків на діяльність підприємства, його ефективність та прибутковість.

Об'єктом ризику вважають діяльність підприємства та економічні відносини, які виникають між суб'єктами господарювання щодо ризику функціонування.

Суб'єктами ризику виступають фізичні та юридичні особи, які мають повноваження приймати рішення щодо управління об'єктами ризику.

Управління ризиками підприємництва здійснюється за такими етапами:

– ідентифікація ризиків: визначення усіх ризиків діяльності підприємства, які вже впливають чи можуть впливати в майбутньому на діяльність підприємства;

– оцінка ризиків: здійснюють оцінку виявлених ризиків та встановлюють наслідки їх впливу;

– планування заходів щодо зниження ризиків: розробляють заходи, що забезпечують попередження виникнення ризиків або мінімізацію негативного впливу вже існуючих ризиків;

– контроль за ризиками: здійснюється контроль за діяльністю підприємства, дотриманням розроблених заходів та вносяться необхідні корективи [2].

Основними методами зниження негативного впливу ризиків вважаються:

- метод розподілу ризиків між суб'єктами підприємницької діяльності;
- метод страхування підприємницького ризику;
- метод створення резерву коштів для покриття можливих ризикових втрат;
- метод покриття втрат, спричинених негативним впливом ризику [2].

До функцій механізму управління ризиками на підприємстві належать: планування, організація, стимулювання, контроль, регулювання та координація.

Функція планування передбачає розробку планів, програм, заходів регулювання ризиків діяльності підприємства. Функція організації забезпечується створенням органів управління та його апарату, налагодженням взаємовідносин між ними, нормативним їх узгодженням. Ефективність роботи усіх учасників управлінського процесу, узгодженість їх дій забезпечується виконанням стимулюючої функції. Контролююча функція виконує завдання перевірки точності виконання розроблених заходів щодо попередження чи нейтралізації ризиків, а за виявленими відхиленнями приймають рішення щодо їх коригування – регулююча функція. Координуюча функція має за мету узгодити роботу усіх складових механізму управління ризиками.

У відповідності до виконуваних функцій механізм управління ризиками підприємницької діяльності повинен дотримуватись таких принципів:

- цілеспрямованості (узгодження цілей управління ризиками з стратегією розвитку підприємства);
- комплексності (з метод охоплення усіх можливих видів ризиків);
- системності (виявлення можливих взаємозв'язків елементів системи);
- універсальності (розробка заходів, способів, методів подолання ризиків, які б можна було застосовувати в діяльності кожного підприємства);
- відкритості (вивчення та врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища);
- вчасності (швидке реагування на зміну факторів);
- ресурсозабезпеченості (забезпечення наявності усіх необхідних ресурсів відповідної кількості та якості);
- обґрунтованості (слід детально вивчити ризики, рівень їх небезпеки, можливі збитки нанесені ними, а розроблені заходи попередження виникнення чи негативного впливу ризиків та витрати на них мають бути доцільними й ефективними);

Подолати чи попередити ризики можна за допомогою ряду прийомів, серед яких слід виділити [3]:

- уникнення ризику – превентивні заходи щодо попередження виникнення ризику, а саме універсальні (характерні для різних видів ризику та за суттю мають однаковий характер впливу) та спеціальні (спрямовані на недопущення окремих видів господарського ризику);

- вирівнювання ризику – паралельне здійснення ризикових та абсолютно безпечних операцій, які опосередковують кінцевий результат діяльності;

- збереження рівня небезпеки наявного ризику – забезпечується за рахунок страхування бізнесу, створення резервних фондів, отримання кредитів і позик, компенсування збитків;
- зниження ризику – зменшення імовірності настання ризику або мінімізація негативного впливу вже існуючого ризику.

Розробка дієвого механізму управління ризиками підприємницької діяльності сприятиме формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності на ринку та прибутковості, безпеки діяльності.

Список використаних джерел:

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві : аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. 2024. № 2.

URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3107>

2. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130>

3. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217>

4. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки університету «Крок». 2018. № 3(51). С. 175-180.

5. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 3. С. 159-162.

Радзівіл Т.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент,

Львівського інституту менеджменту

Даниленко Н.Б.

к.е.н., доцент,

зав. кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін

Львівського інституту менеджменту

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності, а також управління оцінюється співвідношенням отриманого прибутку чи іншого ефекту та обсягом здійснених затрат. У будь-якому випадку результат носить суб'єктивний характер, оскільки залежить значною мірою від знань, навичок та бажань працівників підприємства, в тому числі апарату управління.

Актуальність проблеми підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства зростає в рази у зв'язку із обмеженістю цих ресурсів, загостренням конкурентної боротьби на ринку, необхідністю стабільного росту прибутковості підприємства.

Зважаючи на численні дослідження суті категорії *ресурсний потенціал*, вважаємо за доцільне прийняти за основу визначення, надане Н. І. Строченко та О.М. Ковальнової, які зазначають, що «ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [4, с. 38].

До складу ресурсного потенціалу підприємства, зазвичай, відносять [4, с. 38]:

1. Матеріальні ресурси, тобто ресурси, які мають натурально-речовинну форму і використовуються безпосередньо у виробничій діяльності підприємства. матеріальні ресурси розподіляються на основні (призначені для тривалого використання і переносять свою вартість на новостворений продукт частинами) та оборотні (беруть участь в процесі виробництва протягом одного циклу та переносять свою вартість на новостворений продукт відразу).

2. Нематеріальні ресурси, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності (гудвіл, ноу-хау, база знань, база даних, патент, винахід та ін.), що можуть приносити вигоду протягом тривалого періоду часу.

3. Трудові ресурси підприємства, які складаються з усіх працівників, що задіяні в роботі підприємства основного та допоміжного складу у виробничій та невиробничій сфері.

4. Фінансові ресурси, тобто усі грошові прибутки та надходження, якими володіє та може вільно розпоряджатись підприємство для здійснення виробничої діяльності.

Ресурсний потенціал та управління ним набувають стратегічного значення з огляду на їх вагомість у питаннях ресурсного забезпечення усіх виробничих процесів, створення конкурентних переваг підприємства на ринку, забезпеченні подальшого розвитку. Таким чином виникає необхідність у створенні механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

О. Довгаль наголошує на тому, що «для ефективного функціонування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів підприємництва слід забезпечити наявність інструментів управлінської діяльності, котрі задіяні у фінансовій, матеріальній та трудовій підсистемах. Ці підсистеми формують єдину управлінську площину, синергетичний ефект дії елементів якої дозволяє реалізовувати функції використання, розподілення, наявності та відновлення ресурсів підприємства» [1, с. 21-22].

Основним завданням механізму управління ресурсним потенціалом підприємства виступає вдосконалення його використання, забезпечення цілісності та тісного взаємозв'язку елементів.

Ефективність процесу управління ресурсним потенціалом підприємства значною мірою визначається наявністю та достовірністю наявної інформації, детальністю та результативністю аналітичних даних, професіоналізмом представників апарату управління.

Список використаних джерел:

1. Довгаль О. В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22.
2. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2017. № 5(18). С. 56-60.
3. Макєєв, О. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом

суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 393-401.

4. Матвеева Н. М., Жога А. С. Дослідження теоретичних основ формування потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст. Спеціальні та поведінкові науки*. 2019. Т. 2. Вип. 148. С. 35-42.

5. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2(34). С. 42-49.

СЕКЦІЯ 2: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ТА ДРАЙВЕРИ УСПІХУ

Гнип Н. І.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*
Янків М. Д.,
*д.е.н., професор,
в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах суб'єкти бізнесу приділяють велику увагу використанню інструментів цифрового маркетингу, оскільки вони надають можливість спілкуватися зі значною кількістю потенційних клієнтів за допомогою цифрових технологій.

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким поширенням та активним використанням цифрових технологій у бізнесі та маркетингу, зокрема у напрямку просування бренду. З огляду на те, цифровий маркетинг – це актуальний напрям у маркетинговій діяльності, який надає можливості для довгострокового розвитку, покращення впізнаваності бренду та позитивного іміджу, підвищення лояльності клієнтів і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності суб'єктів бізнесу.

Тому цифровий маркетинг виступає невід'ємною частиною сучасного комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, що охоплюють усі можливі форми цифрових каналів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Цифровий маркетинг сьогодні є впливовою сферою, і жодна тенденція не вплине на світ бізнесу так швидко та потужно, як цифрові технології.

Цифровий маркетинг дозволяє:

– охопити широкий сегмент онлайн-та офлайн-споживачів, які використовують планшети, смартфони, завантажують додатки та ігри, переглядають фільми, слухають радіо чи навіть просто ходять по магазинам, адже брендovanі інтерактивні екрани в ТРЦ також відносяться до digital;

- отримувати максимум інформації про ЦА та відстежувати результати просування, відповідно, — оптимізувати витрати. Більшість дій користувача в цифровому середовищі фіксується аналітичними системами;

- ефективно взаємодіяти з онлайн-та офлайн-клієнтами за рахунок гнучкого підходу — наприклад, за допомогою QR-коду на флаєрі можна спрямувати потенційного покупця на сайт. І в той же час зробити email-розсилку та запросити підписників на офлайн-івент;

- підвищити впізнаваність бренду — digital-маркетинг поєднує в собі інтернет та офлайн-інструменти: сповіщення в месенджерах, sms-розсилки, рекламні ролики в іграх та застосунках, на зовнішніх цифрових дисплеях та ін. Це дозволяє «всесічно» розповісти про себе користувачам;

- утримувати клієнтів та сформувати їх лояльність. Завдяки поєднанню кількох цифрових каналів бренди залишаються «на увазі» у користувача, регулярно нагадуючи про себе. Крім того, у диджитал-маркетингу ви працюєте з даними, сегментуєте аудиторію за віком, статтю, локацією, інтересами, поведінкою та можете вибудовувати персоналізовану комунікацію за допомогою таргетингу, push-повідомлень, sms та e-mail-розсилок, інших digital-інструментів.

Ключовим завданням цифрового маркетингу є просування компанії і збільшення збуту за рахунок застосування різних методик та інструментів.

Цифровий маркетинг вирішує такі завдання, як підтримка іміджу бренду, допомога новим брендам або продуктам у виході на ринок, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів товарів чи послуг. Цифровий маркетинг – це частина електронної комерції, яка включає онлайн-інтеграцію, управління інформацією, PR, обслуговування клієнтів і продажі [2].

Цифровий маркетинг дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів, використовуючи дані для кастомізації та оцінки ефективності кампаній у режимі реального часу. Він також сприяє більш точному вимірюванню ефективності за допомогою аналітичних інструментів, що дозволяє компаніям оперативно вдосконалювати свої стратегії. Однак цифровий маркетинг не позбавлений викликів, серед яких посилення конкуренції, занепокоєння щодо конфіденційності даних, а також постійна необхідність адаптації до нових технологій та алгоритмів платформ, що розвиваються.

Визначено, що 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 [1].

Вивчення тенденцій цифрового маркетингу в умовах зростаючої конкуренції вказує на те, що цей сектор продовжуватиме розвиватися, адаптуючись до нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів і зростаюча роль мобільних платформ. Ці зміни відкривають нові можливості для маркетологів, водночас вимагаючи від них постійного навчання та інновацій.

Вивчаючи вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, особливу увагу слід звернути на одну з основних особливостей дослідницького підходу – залежність результатів діяльності від результатів цифрового маркетингу.

Акцентуючи увагу на такому аспекті, доцільно виділити ключові інструменти цифрового маркетингу, які активно використовуються суб'єктами вітчизняного бізнесу для підвищення конкурентоспроможності діяльності на цільових ринках:

контент-маркетинг – формування інформаційного, цінного контенту, наприклад, публікації в блогах, відео з інструкціями та інші навчальні матеріали. Цей тип маркетингу допомагає залучати потенційних клієнтів, підвищувати рівень впізнаваності бренду і збільшувати продажі.

Пошукова оптимізація (SEO) – це стратегія створення вмісту таким чином, щоб пошукові системи, такі як Google, розмістили бізнес-сторінку на високому місці на сторінці результатів пошуку (SERP).

Маркетинг у пошукових системах (SEM) – це метод просування та реклами, який допомагає суб'єктам бізнесу займати вищий рейтинг серед пошукового трафіку. Подібно до пошукової оптимізації (SEO), маркетинг у пошукових системах допомагає покращити рейтинг вмісту в пошукових системах.

Маркетинг у соціальних мережах. У маркетингу в соціальних мережах платформи соціальних мереж використовуються як канал цифрового маркетингу. Оголошення можна купити, щоб охопити нову аудиторію, або можна створити профіль для бізнесу на будь-якій платформі соціальних мереж і створювати публікації для реклами нових продуктів, розпродажів або щойно опублікованого вмісту.

Партнерський і впливовий маркетинг. Співпраця з афілійованими особами або особами впливу може допомогти збільшити охоплення аудиторії шляхом залучення їхньої наявної аудиторії. Щоб налагодити ефективні стосунки між афілійованими та впливовими особами, потрібно працювати з людиною, яка добре відома та шанована у галузі суб'єкта бізнесу. Вони можуть створювати вміст, що рекламує бізнес або продукт, і ділитися посиланням на веб-сайт. Кожного разу, коли завершується продаж або натискається посилання, впливова особа/афілійована особа отримуватиме відсоток від реалізації.

Електронний маркетинг – це маркетинг товарів і послуг через мережу Інтернет. Він полегшує суб'єктам бізнесу охоплення широкого кола потенційних клієнтів завдяки великій кількості людей, які сьогодні користуються мережею Інтернет. Електронний маркетинг дозволяє знаходити й націлюватися на потенційних клієнтів в мережі Інтернет, ефективніше спілкуватися з аудиторією, персоналізувати маркетингову стратегію на основі інтересів клієнтів, збільшувати впізнаваність бренду.

Мобільний маркетинг – це будь-яка маркетингова кампанія, яка рекламує продукти чи послуги за допомогою мобільних пристроїв. Підключаючись до клієнтів за допомогою мобільних пристроїв, можна створити цілісну взаємодію з клієнтами. Більшість людей завжди мають при собі свої телефони, що дозволяє спілкуватися з клієнтами в режимі реального часу. Мобільний маркетинг використовується для залучення клієнтів в інтерактивний та персоналізований спосіб.

В Україні створюються сприятливі умови для розвитку цифрової економічної інфраструктури, але існує низка технічних особливостей, які перешкоджають доступності засобів комунікацій для всього населення країни і будь-якій її точці. Для цього необхідно державну економічну політику спрямувати на стимулювання продуктивності завдяки інноваціям. Світова практика показує що технологічні інновації безпосередньо пов'язані із позитивними економічними показниками.

Таким чином, цифрові технології сьогодні є вирішальним фактором успіху та просування для кожної сфери бізнесу, що дає значні конкурентні переваги. Цифровий маркетинг являє собою комплексний підхід до просування компанії, її продуктів у цифровому середовищі, а також охоплює офлайн-споживачів. Цифровий маркетинг дає змогу інтегрувати велику кількість технологій (соціальні, мобільні, веб, CRM-системи тощо) з продажами та клієнтським сервісом, забезпечує постійний якісний зв'язок між рекламодавцем та кінцевим споживачем. Цифровий маркетинг базується на аналітиці даних про користувачів, їх поведінці, проникає в традиційні види комунікацій, щоб захопити увагу аудиторії і перетягнути її у віртуальний світ. Цифровий маркетинг передбачає персоніфікацію, що підсилює вплив маркетингових інструментів на цільову аудиторію.

Список використаних джерел:

1. Ковтун, Г. Цифровий маркетинг як технологія просування продукції [Електронний ресурс]. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2020. С. 280-283.*

2. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10289>

Карпин В. О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Копитко В. І.,

*д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

БЕНЧМАРКІНГ – СУЧАСНА ЕФЕКТИВНА МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств є необхідною умовою для їхнього успішного функціонування. Для цього суб'єктам підприємництва необхідно адаптуватися до перманентних змін у зовнішньому середовищі та постійно підвищувати ефективність своєї господарської діяльності. Вони повинні удосконалювати управлінські процеси на підприємстві, використовувати нові підходи, методи та інструменти для оцінки свого рівня конкурентоспроможності. Один із таких інструментів є бенчмаркінг.

Володіння технологіями бенчмаркінгу та ефективне їх використання є необхідною передумовою для ринкового успіху суб'єктів підприємницької діяльності. Ключовою особливістю є творчий підхід та орієнтація на найкращі практики, з подальшим синергетичним об'єднанням результатів. Це дозволяє не лише досягати рівня конкурентів, але й перевищувати його. Ця особливість бенчмаркінгу особливо актуальна в умовах динамічного економічного

розвитку, коли зберігання (а також збільшення) частки ринку у суворій конкурентній боротьбі стає вельми важливим завданням.

Отже, бенчмаркінг – це новітня технологія досягнення кращого конкурентного становища підприємства, яка успішно використовується у практичній діяльності більшості закордонних, а тепер впроваджується і в діяльність українських підприємств та організацій. Для вітчизняних підприємств бенчмаркінг є інноваційною технологією покращення практичної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Цей маркетинговий інструмент активно та успішно використовується іноземними підприємствами, як діючий ефективний метод, який дозволяє перетворити малоефективні виробничі та невиробничі процеси на ефективні і прибуткові.

Активний розвиток ринкового середовища загострює процеси конкуренції, а інтеграційні та глобалізаційні напрями світової економіки зумовлюють інтенсивний розвиток зовнішніх і внутрішніх ринків, що змушує українські компанії конкурувати не тільки з вітчизняними, але і з міжнародними лідерами цільових ринків. За таких умов, варто використовувати бенчмаркінг, як один із аналітичних інструментів еталонного порівняння та формування ефективних ринкових стратегій.

Бенчмаркінг використовується у різних сферах діяльності. Однак, його трактування дуже динамічне та неоднозначне. Ми розділяємо думку дослідника Б. Андерсена, який вважає, що бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнеспроцесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи.

На сьогоднішній день, бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Це пояснюється тим, що бенчмаркінг допомагає відносно швидко, і з невеликими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, а також дозволяє зрозуміти, як працюють провідні світові компанії, і, відповідно сприяє досягненню високих результатів підприємницької діяльності.

Основна перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що підприємство, уважно вивчаючи досягнення і помилки інших фірм і галузей, має можливість розробити власну максимально ефективну модель розвитку.

На сьогоднішній день у міжнародній практиці існує велика кількість видів бенчмаркінгу, які підприємства можуть використовувати у своїй діяльності. Зважаючи на це, кожен підприємець має змогу обрати найбільш актуальний напрям аналізу середовища, чи то для порівняння продукції та послуг, чи то для обрання методів та інструментів менеджменту, чи ж для удосконалення господарських процесів.

Прийнято виділяти чотири основні види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, бенчмаркінг результативності та практики [6]:

1. Бенчмаркінг результативності передбачає збирання, порівняння кількісних даних (наприклад, ключових показників ефективності). Порівняльний аналіз ефективності зазвичай є першим кроком, який роблять організації для виявлення прогалин у роботі. Необхідними елементами при цьому є стандартні або ключові показники ефективності, а також засоби збору та аналізу цих даних. Одночасно, очікуваний результат полягає в отриманні даних, на основі яких прийматимуться виважені управлінські рішення.

2. Бенчмаркінг практики передбачає збирання і порівняння якісної інформації про те, як здійснюється діяльність за допомогою людей, процесів та технологій. Необхідними є

стандартний підхід до збирання та порівняння якісної інформації. Очікуваний результат полягає в отриманні розуміння того, де і як виникають прогалини в роботі, а також виявлення кращих практик, які організація може застосувати в інших сферах.

3. Внутрішній бенчмаркінг порівнює показники (бенчмаркінг результативності) та/або практики (бенчмаркінг практик) різних підрозділів, департаментів, програм, географічних регіонів тощо в межах організації. Необхідними є щонайменше дві сфери діяльності підприємства, які мають спільні показники та/або практики.

Відповідно, очікується, що внутрішній бенчмаркінг стане ефективною відправною точкою для розуміння поточного стандарту ефективності бізнесу.

Сталий внутрішній бенчмаркінг застосовується переважно у великих організаціях, де певні сфери бізнесу є більш ефективними, ніж інші.

4. Зовнішній бенчмаркінг порівнює показники та/або практики однієї організації з іншими. Для проведення власного бенчмаркінгу потрібна згода однієї або декількох організацій на участь у ньому. Також може знадобитися третя сторона для полегшення збору даних. Такий підхід може бути дуже цінним, але часто вимагає значних витрат часу та зусиль. Результатом такої діяльності повинно бути об'єктивне розуміння поточного стану підприємства, що дозволяє встановити базові показники та цілі для покращення.

Застосування бенчмаркінгу як засобу для вдосконалення діяльності з використанням найкращого досвіду відкриває такі перспективні напрями розвитку, як:

- набуття вагомих конкурентних переваг для захоплення значної частки ринку та провідних позицій на ньому;

- отримання чіткого уявлення про власну позицію на ринку та майбутні перспективи;

- використання досвіду успішних практик для вдосконалення роботи власного підприємства з метою недопущення відставання від конкурентів і втрати власних позицій на ринку;

- врахування потреб споживачів під час вибору шляхів розвитку;

- визначення й усунення недоліків, які перешкоджають розвитку підприємства;

- оновлення знань про власну галузь і конкурентів [4].

Зрозуміло, що впровадження в практику бенчмаркінгу як інструменту управління ефективною діяльністю підприємства має низку недоліків:

- не всі підприємства мають можливість досить швидко впроваджувати дослідження бейчмеркінгу;

- катастрофічна незабезпеченість ринку обізнаними управлінськими та професійними кадрами;

- складність отримання доступу до аналітичної інформації про ефективний досвід підприємств-конкурентів;

- недостатнє напруження реальної практики бенчмаркінгу.

Варто зазначити, що в Україні функціонують декілька сотень підприємств, які використовують бенчмаркінг у своєму управлінні як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, розвиток бенчмаркінгу в Україні зіштовхнувся з наступними проблемами:

- неможливістю порівняння досвіду українських підприємств із досвідом західних суб'єктів господарювання. Проблемою є те, що менталітет українського бізнесу, специфіка

ведення справ, стилі управління не дають можливості одержати необхідні кількісні показники з метою подальшого їх порівняння з аналогічними галузевими у світовому масштабі;

– упередженим ставленням керівного складу організацій та підприємств до безоплатних урядових програм;

– помилковим розумінням інструментарію та призначення бенчмаркінгу.

Варто зазначити, що більшість українських підприємців поняттям бенчмаркінгу не оперує. Їм також не відомі і повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах з вдосконалення методів роботи українських підприємств. Так, одним із прикладів застосування інструментарію бенчмаркінгу є сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Саме процес сертифікації, по суті, є бенчмаркінговим процесом. Слід також зазначити - щоб бути сертифікованою за системою ISO, компанія повинна привести свої бізнес-процеси і внутрішні процедури у відповідність до вимог ISO [1, 2].

Слід відмітити, що в країнах Європейського союзу бенчмаркінг визнано одним із найефективніших методів контролю якості.

Отже, сьогодні бенчмаркінгова технологія є одним із перспективних інструментів розвитку організації, який дозволяє відстежувати новітні тенденції та інновації у виробництві товарів і наданні послуг, постійно підвищувати рівень якості продукції орієнтуючись на міжнародні стандарти.

Список використаних джерел:

1. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.

2. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua>.

3. Командровська В. Є., Градун А. І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.

4. Лютікова М. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] URL: <http://www.rusnauka.com/Economics/37138.doc>.

5. Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf.

6. What are the Four Types of Benchmarking? (2019). URL: <https://www.apqc.org/blog/what-arefour-types-benchmarking>.

Ходань О.М.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Сакалош Т.В.

*к.е.н., доцент,
в.о. доцента кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФІРМИ

Конкурентне середовище формується за умов ринкової економіки під впливом значної кількості факторів і відображає рівень економічного суперництва та взаємовідносини між суб'єктами ринку. Воно має значний вплив на результативність діяльності підприємств, його позицію на ринку, імідж, прибутковість тощо. Тому оцінка конкурентного середовища, його детальний аналіз не втрачають своєї актуальності.

Результати аналізу конкурентного середовища використовуються для розробки ефективної системи управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства задля забезпечення їх перспективності та сталого розвитку, а також для формування конкурентної стратегії розвитку фірми.

Аналіз конкурентного середовища компанії полягає у вивченні ключових характеристик та структури конкурентного середовища підприємства, а також у діагностиці чинників, які мають суттєвий вплив на конкурентне середовище, та в оцінці рівня й інтенсивності конкуренції [1]. Аналіз конкурентного середовища передбачає наступні етапи:

1. Визначення мети та завдань аналізу.
2. Встановлення часових меж аналітичного дослідження.
3. Вибір територіальних, товарних та інших характеристик конкурентного середовища, яке аналізується.
4. Встановлення чисельності та ключових характеристик підприємств-суб'єктів ринку.
5. Оцінка та аналіз обсягу товарного ринку та питомої ваги кожного підприємства на ринку.
6. Оцінка та аналіз ступеня насиченості ринку.
7. Вивчення стимулюючих та загрозливих чинників конкурентного середовища.
8. Загальна оцінка стану конкурентного середовища [1].

Найбільш розповсюдженими методами аналізу є [5]:

1. SWOT-аналіз, завданням якого є встановлення переваг та недоліків, можливостей та загроз для підприємства чи його продукції у визначеному конкурентному середовищі. Їх виявлення допомагає покращити конкурентну позицію підприємства чи його продукції на ринку, використати можливості для попередження виникнення чи усунення вже існуючих загроз. За результатами SWOT-аналізу розробляють конкурентну стратегію підприємства та формують плани із підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. SPACE-аналіз, який допомагає формувати стратегію розвитку підприємства, виходячи з припущення, що її основою є рівень конкурентоспроможності підприємства та

його продукції, а також надійний фінансовий стан компанії. За результатами аналізу визначають ключові характеристики позиціонування підприємства на ринку.

3. PEST-аналіз призначений для виявлення та оцінки впливу основних політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників впливу зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства. Результати проведеного аналізу представляють у матричному форматі. Концепція PEST-аналізу отримала свій розвиток у формі PESTLE-аналізу, який крім вищезазначених чотирьох чинників передбачає врахування впливу правових та чинників навколишнього середовища (екологічні фактори) [3].

4. Конкурентна модель М. Портера, яка дозволяє оцінити стан конкурентної боротьби на галузевому ринку за п'ятьма силами: загроза виникнення продуктів-замінників, вміння постачальників торгуватись, загроза появи нових конкурентів на ринку, конкурентна напруга на ринку між наявними суперниками, здатність покупців торгуватись [4].

Конкурентний аналіз потребує застосування кількісної та якісної інформації. Статистичні дані, звітні, довідкові дані дають об'єктивну оцінку існуючій ситуації на ринку, її характеристикам, тенденціям змін та перспективам розвитку, а якісна інформація може носити ознаки суб'єктивізму, що також важливо в роботі з людьми, зважаючи на їх потреби, уподобання, бажання. Тому для збору та правильної інтерпретації кількісної та якісної інформації при вивченні конкурентного середовища фірми слід залучати фахівців, які мають відповідну кваліфікацію та досвід виконання досліджень.

Якісний конкурентний аналіз та повна оцінка конкурентного середовища підприємства забезпечують формування конкурентних переваг продукції фірми, зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку, зростання її прибутковості, зниження ризиків. Регулярне здійснення конкурентного аналізу дозволяє вчасно виявляти проблеми підприємства і попереджати їх появу, а також виявляти потенційні можливості для розвитку та реалізувати їх.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук О. В., Буняк Н. М. Теоретичні аспекти конкурентного аналізу. *Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія : зб. наук. пр.* 2017. Вип. 14 (56). С. 93-98.

2. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. *Наук. пр. Полтавської державної академії. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 8. С. 310-315.

3. Pan W., Chen L., Zhan W. PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies. *Journal of Management in Engineering.* 2018. 35 (1), article no. 05018013. URL: https://www.researchgate.net/publication/328063709_PESTEL_Analysis_of_Construction_Productivity_Enhancement_Strategies_A_Case_Study_of_Three_Economies (дата звернення: 25.11.2024).

4. Журило В. В., Шаталова Л. О. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1107>

5. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 6. Том 1. С. 106-112.

Чернявський В. П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту
Янків М. Д.,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту

ПАРТИЗАНСЬКИЙ МАРКЕТИНГ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ В ПРОСУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний світ змінюється дуже швидко, і на сьогоднішній день традиційні різновиди маркетингу та інструменти, які вони застосовують, не завжди приносять бажаний результат, особливо зараз, коли компаніям як малим так і великим доводиться боротися з величезною конкуренцією і вести постійну боротьбу за споживача.

Для завойовування аудиторії важливим є не тільки вибір маркетингової стратегії, а й засоби донесення інформації до споживачів. Нестандартні засоби комунікації зі споживачами є найбільш ефективним способом досягнення даних цілей. Використовуючи методи такого маркетингу як «партизанський», компанії мають можливість виділитися на фоні стандартних рекламних засобів.

Звичайний житель великого міста в середньому бачить і чує 1,5-2 тис. рекламних повідомлень у день. Реклама є настільки розповсюдженим явищем, що люди вже не звертають на неї уваги або навіть ставляться до неї негативно, тому що вона стає все більш нав'язливою. І для того, щоб привернути увагу потенційних покупців фірми знедавна почали використовувати прийоми інноваційного маркетингу. До них можна віднести: нейромаркетинг, інтернет-маркетинг, когнітивний та сенсорний маркетинг, мобільний маркетинг, вірусний та партизанський маркетинг, креативний та епатажний маркетинг [1].

Партизанський маркетинг – це інноваційна, нетрадиційна та недорога маркетингова стратегія, яка спрямована на досягнення максимального впливу на потенційних покупців за допомогою несподіваних або нетрадиційних методів.

На відміну від традиційного маркетингу, який часто покладається на значні фінансові інвестиції в рекламу через такі канали, як телебачення, радіо чи друковані засоби масової інформації, партизанський маркетинг зосереджується на економічно ефективних, впливових і винахідливих тактиках.

Основна мета партизанського маркетингу – створювати незабутній досвід, який знаходить відгук у споживачів, спонукаючи їх ділитися цим досвідом з іншими й тим самим збільшувати охоплення та ефект кампанії. У цьому маркетинговому підході головну роль відіграють креативність, оригінальність і елемент несподіванки, а не дорогі рекламні зусилля, що робить його привабливим варіантом для малого бізнесу і стартапів з обмеженими ресурсами. Тому партизанський маркетинг називають також «малобюджетним маркетингом» або «маловитратним маркетингом» [2].

Партизанський маркетинг служить кільком ключовим цілям, кожна з яких спрямована на підтримку компаній у навігації в конкурентному середовищі з гнучкістю та креативністю. За своєю суттю ця маркетингова стратегія створена для тих, хто хоче досягти значного впливу

з мінімальними інвестиціями, використовуючи силу інноваційного мислення та стратегічного позиціонування. Ось основні цілі, яких має досягти партизанський маркетинг:

1. Поінформованість про бренд. Одна з головних цілей партизанського маркетингу – підвищити поінформованість про бренд на насиченому ринку. Створюючи унікальні незабутні враження, компанії можуть справити незабутнє враження на споживачів, гарантуючи, що їхні бренди виділяються серед конкурентів. Ця підвищена видимість має вирішальне значення для нових або малих брендів, які прагнуть зайняти нішу на ринку.

2. Вірусний потенціал: Партизанські маркетингові кампанії розроблені таким чином, щоб ними можна було поділитися в соціальних мережах, заохочуючи просування з вуст в уста. Цей вірусний аспект може експоненціально збільшити охоплення кампанії, залучаючи нову аудиторію за невелику частку вартості традиційних методів реклами.

3. Залучення та взаємодія: на відміну від багатьох традиційних методів реклами, які пасивно подають інформацію споживачам, партизанський маркетинг часто вимагає активної участі або пропонує досвід занурення. Ця пряма взаємодія сприяє глибшому зв'язку між брендом і його аудиторією, підвищуючи лояльність клієнтів і прихильність до бренду.

4. Економічна ефективність: для стартапів, малих і середніх підприємств бюджетні обмеження є постійною проблемою. Партизанський маркетинг вирішує це, наголошуючи на креативності та розумному використанні наявних ресурсів замість великих фінансових інвестицій. Це дозволяє невеликим підприємствам конкурувати на тій самій арені, що й великі корпорації, вирівнюючи умови гри з точки зору публічної видимості та впізнаваності бренду.

5. Порушення ринку: у галузях, де на ринку домінують кілька великих гравців, партизанський маркетинг може слугувати потужним інструментом. Роблячи щось абсолютно несподіване, менші компанії можуть похитнути статус-кво, кинувши виклик традиційній маркетинговій мудрості та привернувши увагу в процесі.

6. Емоційний зв'язок. За своєю природою партизанські маркетингові кампанії розроблені таким чином, щоб викликати сильні емоції – будь то здивування, радість, цікавість чи навіть суперечка. Ця емоційна залученість є ключовим фактором у створенні пристрасної та лояльної клієнтської бази, оскільки люди, швидше за все, запам'ятають і позитивно асоціюватимуться з брендами, які викликали сильну емоційну реакцію.

Партизанський маркетинг – це не лише негайний вплив кампанії; йдеться і про побудову довгострокових відносин із споживачами. Цей вид маркетингу прагне вкоренити бренд у культурну чи соціальну структуру цільової аудиторії, зробивши його частиною їхніх щоденних розмов і досвіду. Цей підхід особливо ефективний у сучасну епоху цифрових технологій, коли споживачів щодня бомбардують незліченною кількістю реклами.

Партизанський маркетинг керується певними принципами. По-перше, це відмова від поширеного способу просування товару використовуючи високобюджетні реклами в ЗМІ. По-друге, відмова від «гонки озброєнь», коли одна компанія намагається затьмарити іншу. Тут в основу покладене прагнення завоювати клієнта за рахунок підвищення ефективності реклами і більш прицільного звернення до потенційних клієнтів. По-третє, орієнтація на миттєвий результат, адже більшість «партизанських» прийомів дають миттєвий результат. По-четверте, партизанський маркетинг непомітний, його методи часто приховані, і тому не можуть бути скопійовані.

Часом партизанський маркетинг може виглядати як прийом прихованої реклами, коли потенційний споживач продукту опиняється в центрі спеціально спланованого спектаклю, не підозрюючи, що йому намагаються продати товар. Один з ключових інструментів

партизанського маркетингу – робота з підсвідомістю. Адже креативна реклама, яка є найбільш успішною, завжди емоційна і, як правило, апелює до базових людських емоцій таких як: інтерес, радість, подив, сум, гнів, страх і біль.

Найпоширенішими методами партизанського маркетингу є наступні:

1. Співробітництво з компаніями, що працюють з такою ж цільовою аудиторією, але реалізують іншу продукцію.
2. Застосування реклами безпосередньо в момент виникнення потреби споживача, а можливо навіть до її усвідомлення.
3. Проведення такої акції, щоб ЗМІ самі захотіли про неї поговорити.
4. Впровадження товару в повсякденне життя людини з використанням спеціально підготовлених «щасливих» покупців.
5. Використання дірект-мейлу як прямої адресної розсилки рекламних матеріалів конкретним потенційним споживачам.
6. Використання авторитетних у певній галузі людей в якості центру впливу.
7. Вірусне відео в Інтернеті.

Використовуючи креативність над бюджетом, партизанські маркетингові кампанії часто покладаються на поєднання психологічного залучення, елементу несподіванки та сили передачі інформації. Ці кампанії можуть мати різні форми, включаючи інсталяції вуличного мистецтва, спливаючі події, цифрові хаки або вірусні виклики соціальних мереж, кожна з яких спрямована на привернення уваги аудиторії в унікальний і привабливий спосіб.

Успіх партизанського маркетингу залежить від глибокого розуміння цільової аудиторії і створення повідомлення, яке привертає увагу, є актуальним і резонансним. Це вимагає від маркетологів мислити нестандартно, виходячи за межі звичайних умов, щоб справити незабутнє враження, яке виходить за межі миттєвої зустрічі з кампанією, сприяючи сильному емоційному зв'язку з брендом.

Отже, основна мета партизанського маркетингу полягає в тому, щоб виділитися та залишатися в пам'яті цільової аудиторії завдяки нестандартному способу подачі інформації і спрямованості на конкретну нішу в бізнесі.

Партизанський маркетинг може стати дуже цінним інструментом для компаній, зокрема для малих та середніх підприємств. Сьогодні до методів партизанського маркетингу нерідко вдаються провідні світові бренди, в тому числі Microsoft, IBM, Volvo, Mercedes, AmericanExpress, Adobe, Procter&Gamble, Nissan та інші [3].

Великі корпорації все частіше використовують методи guerrilla. Їх розумне використання сприяє оптимізації взаємодії з клієнтами, підвищенню результативності підприємницьких інвестицій та активізації економічної діяльності на підприємстві. Це в свою чергу відкриває можливості для збільшення обсягу продажів і здобуття більш високого рівня прибутку.

Список використаних джерел:

1. Сучасні види інноваційного маркетингу [Електронний ресурс]. URL: http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye_sposoby_prodvizheniya_produktsii_internete.html.
2. Шкірко О. І. Партизанський маркетинг: сутність, види та інструменти використання. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 215–224.
3. МРІП «Ратуша». Партизанський маркетинг. [Електронний ресурс]. URL: <http://ratusha.com.ua/partyzansjkyj-marketyng.html>

Думич Н. Б.,
к.е.н. викладач
кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту

Янчук І.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ

Воєнний стан, оголошений в Україні у відповідь на російське вторгнення в лютому 2022 року, суттєво вплинув на різні галузі, у тому числі і на маркетинг. Це призвело до кількох суттєвих змін, які вимагали від підприємств і маркетологів швидкої адаптації до середовища.

По-перше, введення воєнного стану призвело до негайних збоїв в оперативній діяльності. Регулярним операціям перешкоджали комендантська година, обмеження на пересування і пріоритет національної безпеки над комерційною діяльністю. Маркетологам довелося переглянути свої стратегії, щоби впоратися з цими обмеженнями, зосередивши увагу на цифрових каналах для охоплення своєї аудиторії, оскільки фізичні маркетингові кампанії стали неможливими через обмеження і війну, що триває.

По-друге, відбулися значні зрушення в поведінці споживачів. Так, невизначеність і стрес, яких зазнає населення, призвели до зміни купівельних пріоритетів. Саме тому, попит на товари першої необхідності і товари, пов'язані з безпекою, зріс, тоді як на предмети розкоші і предмети першої необхідності знизився. Маркетологи відреагували на це, скоригувавши свої продуктові пропозиції, наголосивши на товарах першої необхідності, зосередивши увагу на безпеці і захищеності. Введення воєнного стану в Україні призвело до появи кількох своєрідних маркетингових стратегій у процесі адаптації бізнесу до нової реальності. Ці стратегії відображають більш широке зрушення у філософії маркетингу під час криз перехід від традиційних підходів, орієнтованих на продаж, до більш чуттєвих методів, орієнтованих на цифрові технології. Ці адаптації були спрямовані не лише на підтримку ділової активності, а і на позитивний внесок у суспільне життя, що долає серйозні проблеми.

Понад те, цифрова трансформація прискорила. Оскільки фізичне переміщення було обмежене, цифрові платформи стали основним засобом комунікації і маркетингу. Підприємствам, які поклалися раніше на традиційні рекламні носії, такі як зовнішня реклама, друковані ЗМІ або особисте спілкування, довелося швидко перейти на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, онлайн-реклама стала важливішою, ніж будь-коли. Маркетологи інвестували у розширення своєї присутності в Інтернеті і стратегії цифрової реклами, щоби зацікавити і залучити аудиторію, яка тепер перебуває переважно онлайн. Відбулося зрушення у бік стриманіших, патріотичніших і заснованих на солідарності послань. Бренди почали включати у свої комунікації національну гордість і стійкість, щоби резонувати з переважаючими серед населення настроями єдності і опору.

Варто зосередитися на основних змінах в маркетингових стратегіях під впливом воєнного стану. Це, насамперед:

Розширення маркетингу в цифрових і соціальних мережах. Оскільки можливості фізичного маркетингу скоротилися через комендантську годину і обмеження на пересування, підприємства швидко перемкнули увагу на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, стало найважливішим каналом як спілкування, так реклами.

Компанії активізували свої зусилля в галузі цифрового маркетингу, інвестуючи в онлайн-рекламу і кампанії у соціальних мережах, які були своєчасними і відповідними до поточної ситуації. Вони використовували ці платформи, щоб залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами, інформувати їх про операційні зміни і просувати онлайн-послуги.

Брендинг, заснований на патріотизмі і солідарності. В умовах посилення національних настроїв багато підприємств прийняли маркетингові стратегії, що відображають теми патріотизму і солідарності. Цей підхід часто включав використання національних символів і кольорів у маркетингових матеріалах, а також повідомлень, які узгоджували бренд із національною стійкістю і єдністю.

Компанії просували не лише свою продукцію, а і відданість країні, часто наголошуючи, як вони підтримують військові зусилля, роблять свій внесок у гуманітарні справи або допомагають у відновленні і підтримці спільнот, що постраждали від війни.

Маркетинг, орієнтований на співтовариство і підтримку. Усвідомлюючи труднощі, з якими стикаються їх клієнти, багато компаній змінили свій маркетинг, зосередивши більше уваги на підтримці і взаємодії зі спільнотою, а не лише на продажах. Ця стратегія включала створення контенту і кампаній, що пропонують практичну допомогу, поради і ресурси, пов'язані з воєнною ситуацією.

Наприклад, компанії надали інформацію про заходи безпеки, про те, як отримати доступ до служб екстреної допомоги і способи підтримки переміщених сімей. Такий підхід допоміг побудувати глибший зв'язок і довіру з аудиторією, представляючи бренди як підтримуючу частину спільноти.

Гнучкі і чуйні стратегії електронної комерції. Зростання електронної комерції стало ще однією значною зміною, викликаною воєнним становищем. Багатьом підприємствам, які раніше поклалися на фізичні точки продажу, довелося швидко розвивати чи вдосконалювати свої платформи онлайн-покупок. Маркетингові стратегії спрямовані на просування цих платформ за рахунок поліпшення якості обслуговування клієнтів в Інтернеті, оптимізації логістики і гнучких варіантів доставки, що дозволяють компенсувати збої, викликані війною.

Маркетологи також використовували таргетовану рекламу і персоналізований маркетинг для залучення і утримання клієнтів у сфері електронної комерції. Це включало не лише просування продуктів, але також підтримку і насагу спільноти, демонстрацію того, як підприємства роблять свій внесок у національні зусилля чи то за допомогою пожертв чи підтримки переміщених сімей, інших засобів. Контент-маркетинг теж зазнав змін. Підвищена увага приділялася забезпеченню цінності, що виходить за межі простого продажу продукції. Контент спрямований на інформування, навчання і розраду аудиторії. Інформація про заходи безпеки, оновлену інформацію про ситуацію і про те, як допомогти постраждалим, стала загальнодоступною.

Отже, дана стратегія не тільки допомогла зміцнити довіру до бренду, а і зберегти взаємодію в той час, коли жорсткі продажі часто вважалися нетактовними. Обмеження на фізичні магазини і ризик, пов'язаний із громадськими місцями, сприяли збільшенню онлайн-покупок. Маркетологи вдосконалили свої стратегії електронної комерції, покращивши

інтерфейси користувача і покращивши онлайн-обслуговування клієнтів. Вони також зосередилися на адаптації логістики, щоби забезпечити доставку продукції, незважаючи на проблеми, спричинені війною.

Тож стратегії взаємодії із клієнтами також змінилися. Розуміючи, що емоційний стан споживача різко змінився, маркетологи стали приділяти більше уваги каналам прямої комунікації, таким як електронна пошта і програми обміну повідомленнями. Ці платформи дозволили забезпечити персоналізоване спілкування, що мало вирішальне значення задоволення конкретних потреб і проблем споживачів під час кризи. Щодо сегментації ринку, то відбувся поворот у бік більш локалізованого маркетингу. Розуміючи різні наслідки війни в різних регіонах, маркетологи адаптували свої стратегії до місцевих умов, які значно відрізнялися від одного регіону до іншого. Цей підхід допоміг задовольнити конкретні місцеві потреби і підвищив актуальність маркетингових зусиль.

Врешті, було перевірено стійкість і адаптованість бізнесу. Ті, кому вдалося розібратися в складностях маркетингу під час воєнного стану, продемонстрували гнучкість, швидкість прийняття рішень і гостре розуміння мінливих ринкових і соціальних умов, не тільки вижили, але деякі могли б навіть процвітати, ефективно узгоджуючи свої маркетингові стратегії з новими реаліями, нав'язаними умовами воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Терещенко Т.В., Мощанець А.А. Практичні аспекти формування маркетингової спрямованості у діяльності органів місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення і розвиток. 2022.

2. Крупа А., Воронкова В.Г. Сучасні ІКТ як чинники удосконалення інформаційної системи підприємства. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.5. С.220-222.

3. Бізнес в офіційних цифрах. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyjohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/>

4. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення URL:<https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainianrecovery.pdf>

5. Стратегія регіонального розвитку: нові виклики, плани і цифрові технології. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/17047>.

Кащак Т.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Львівського інституту менеджменту

Дацишин М. Б.

к.е.н., доцент,

т.в.о завідувача кафедри маркетингу та аналітичної економіки

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ БАНКУ ЯК СИСТЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПІДТРИЄМСТВА І БАНКУ

На сьогоднішній день у всьому світі й в Україні фінансовий сектор знаходяться в епіцентрі цифрової трансформації, тому традиційним банкам доводиться використовувати нові технології та можливості для створення цифрових послуг, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку і стати динамічнішими, оперативнішими та ефективнішими в задоволенні потреб споживачів. Саме тому правильне розуміння сутності банківських цифрових послуг, аналіз сучасного стану вітчизняного ринку цифрових послуг та шляхів його удосконалення є актуальним та потребує глибокого наукового опрацювання.

Історія українського інтернету починається з 1990-х років. Цим же періодом також датується народження вітчизняного Інтернет-банкінгу. Першим банком, котрий у 1998 році запропонував Інтернет-банкінг в Україні, став «ПриватБанк». У 2002 р. «ПриватБанк» сформував власну систему віддаленого банкінгу Приват24, що стала прототипом систем віддаленого банківництва для українських банків [1]. У 2000 році лише 0,7% населення було користувачами мережі, тоді як у 2020 році показник вже становив 75%, особливо стрімко зрісши протягом останнього десятиліття [2]. Показники інтернету та його швидкість в Україні постійно покращуються, у тому числі завдяки збільшенню доступності та зменшенню ціни, особливо це стосується мобільного інтернету. Тривалі інвестиції та підтримка швидкісного інтернету надалі впливатиме на розвиток та використання цифрових послуг і продуктів в Україні [3]

Технологічний прогрес спричинив радикальні зміни в багатьох галузях, котрі з плином часу набирають дедалі більших темпів та змушують суспільство вступити в нову еру. Зараз розвиток господарства насамперед пов'язаний із впровадженням цифрових технологій та платформ, для яких глобальна мережа і мобільні пристрої є основою. Банківська справа та фінанси є найбільш залученим сектором, який використовує переваги цифрових інновацій, що призводить до появи нових бізнес-моделей, які змінили галузеву конкуренцію та банківську парадигму. З'являються принципово нові банківські послуги, вони забезпечують зниження операційних витрат і збільшення клієнтської бази та прибутковості, а отже призводять до ефективнішого використання менших вхідних ресурсів для отримання більшої кількості результатів у банківській справі

Як свідчить статистика, до 75% всіх банківських операцій серед населення Європи і США здійснюється за допомогою цифрових каналів обслуговування без відвідування відділення. Зараз загальна кількість користувачів цифрових банківських послуг у названих регіонах становить близько 150 млн. осіб, що у відсотковому співвідношенні становить 35-40% дорослого населення [4]. При цьому розвиток віртуального банкінгу в Європі випереджає США. Цифровізація банківських послуг також значно відрізняється серед європейських

країнах, що відображає чинники пропозиції, такі як доступність 58 платформ Інтернет-банкінгу, і компоненти попиту, пов'язані із загальною цифровізацією суспільства, а також загальна довіра до Інтернет-банкінгу

У 2023 році більшість банків суттєво оновили інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів, а також удосконалили або розробили з нуля мобільні застосунки для МСБ та приватних підприємців. За даними дослідження «25 провідних банків України», з десяти банків – лідерів у сегменті обслуговування юридичних осіб лише в одного банку немає мобільного застосунку для МСБ чи ФОП.

Одним з елементів боротьби за клієнта стала можливість відкрити рахунок підприємця онлайн. «Зараз ФОП можуть відкрити рахунок дистанційно. Завдяки сервісу «Дія.Шеринг» клієнт може поділитись із банком своїми документами, а для підпису пакета документів можна скористатись “Дія.Підписом”»,

Основні можливості інтернет-банкінгу для бізнесу:

Управління рахунками (Відкриття, закриття або блокування рахунків), платежі та перекази; керування зарплатними проектами; робота з валютою, інтеграція з бухгалтерськими програмами, кредитування та депозити, двофакторна автентифікація для входу; сервіси зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)

Деякі українські банки працюють над запровадженням віртуальної корпоративної картки, що має надати бізнес-клієнтам можливість самостійно випускати, активувати такі картки та підв'язувати їх до свого смартфона

Ці можливості використовувати інтернет-банкінг незамінним інструментом для оптимізації бізнес-процесів та ефективного управління фінансами.

Цифрові послуги банків для бізнесу — це ключовий інструмент для оптимізації фінансової діяльності підприємств та покращення їх взаємодії з банківськими установами. Вони можуть перейти від традиційних методів обслуговування до швидких, зручних та ефектів

Впровадження цифрових послуг — це не лише тренд, а й необхідний для банків і бізнесу, які прагнуть досягти високої конкурентоспроможності та ефективності.

Впровадження цифрових послуг банку як системи взаємозв'язку підприємства і банку є важливим аспектом розвитку сучасної фінансової системи. Ось кілька ключових перспектив, які можна розглянути:

1. Оптимізація бізнес-процесів

Цифрові банківські послуги дозволяють автоматизувати та спростити фінансові операції між підприємством і банком, зниження витрат на обробку платежів, відкриття рахунків і проведення інших транзакцій, швидке впровадження нових послуг через інтеграцію API.

2. Підвищення прозорості та доступності даних

Оперативний доступ до фінансової інформації в режимі реального часу. Аналітичні інструменти для управління фінансовими потоками. Спрощення процесу аудиту та звітності.

3. Покращення клієнтського досвіду

Забезпечення швидкого обслуговування через мобільні додатки та інтернет-банкінг. Персоналізація послуг на основі аналізу даних. Зменшення часу очікування на виконання операцій.

4. Забезпечення безпеки

Використання сучасних технологій шифрування та багаторівневої аутентифікації. Зниження ризиків шахрайства завдяки впровадженню систем моніторингу та аналізу транзакцій.

5. Підтримка цифровізації економіки

Зміцнення партнерських відносин між підприємствами та банками через інтегровані цифрові платформи. Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу через доступ до інноваційних фінансових рішень. Участь у глобальних фінансових екосистемах.

Виклики та перспективи розвитку

Виклики: високі витрати на впровадження, необхідність навчання персоналу, кіберзагрози.

Перспективи: активне зростання попиту на цифрові послуги, розвиток фінтех-індустрії, підтримка держави у впровадженні цифрових технологій.

Успішна реалізація цифрових послуг банку сприятиме не лише зміцненню взаємозв'язків між підприємствами і банками, але й створенню більш ефективної та інноваційної економічної системи.

Список використаних джерел:

1. Дроботя Я. А., Бражник Л. В. Диджиталізація банківської діяльності та платіжних систем. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 261-267. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-42>
2. Статистичні дані Світового банку. URL: <http://data.worldbank.org/indicator?tab=all>
3. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року: затверджена Постановою Правління НБУ від 18 травня 2015 р. № 391. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15>
4. Статистична інформація Євростату. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

СЕКЦІЯ 3: ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ

Бегей Б.С.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Кульчицький І.І.,

к.е.н.,

*старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ

Штучний інтелект - це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням систем, здатних виконувати завдання, що вимагають інтелектуальних здібностей. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати дані, навчатися на основі досвіду, ухвалювати рішення і виконувати завдання, які раніше могли виконувати тільки люди. У більш широкому контексті штучний інтелект трактується як системи, які можна навчати; які можуть застосовувати підходи до вирішення завдань без наявного способу розв'язання [1].

Нині штучний інтелект (ШІ) стає все більш важливим і незамінним елементом у сфері бізнесу. Штучний інтелект являє собою сукупність технологій і систем, які дають змогу комп'ютерам виконувати завдання, що вимагають інтелектуальних здібностей.

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін і конкуренція надзвичайно висока, використання ШІ може стати ключовим фактором успіху. Він зможе допомогти підприємствам адаптуватися до нових умов, реагувати на швидкі зміни на ринку і забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Узагальнено вплив штучного інтелекту на бізнес та підприємництво можна описати, як:

- зростання продуктивності завдяки автоматизації бізнес-процесів (через використання роботів та автономних транспортних засобів) і завдяки збільшенню потенціалу робочої сили (допоміжний і доповнений інтелект);
- зростання попиту споживачів завдяки персоналізованим пропозиціям товарів та послуг.

Існує кілька видів технологій штучного інтелекту, які знаходять своє застосування в різних сферах бізнесу. Одна з них - машинне навчання. Ця технологія дає змогу системам ШІ самостійно витягувати знання з даних і покращувати свою продуктивність із досвідом. Машинне навчання застосовується, наприклад, у сфері фінансів, де системи ШІ можуть аналізувати фінансові дані та запропонувати рекомендації щодо інвестицій.

Ще одна технологія штучного інтелекту - глибоке навчання. Це метод навчання, який моделює роботу мозку, використовуючи штучні нейронні мережі. Глибоке навчання дає змогу системам ШІ розпізнавати образи, обробляти природну мову і робити прогнози на основі великих обсягів даних. Застосування глибокого навчання можна знайти в таких галузях, як медицина (діагностика захворювань), транспорт (автономні транспортні засоби) і багатьох інших.

Застосування штучного інтелекту в бізнесі пропонує безліч можливостей для оптимізації бізнес-процесів і поліпшення результативності. Використання технології штучного інтелекту дає компаніям безліч переваг. Це:

Підвищення продуктивності. Головна перевага ШІ в бізнесі – це автоматизація та прискорення рутинних процесів. Він може взяти на себе обробку замовлень, збір та аналіз

даних, ведення фінансової документації та багато іншого. У результаті співробітників з'явиться більше вільного часу, щоб зосередитися на розвитку бізнесу, поліпшенні взаємодії з клієнтами та пошуку нових каналів збуту.

Зниження ризиків. Штучний інтелект може аналізувати бізнес-процеси, встановлювати приховані взаємозв'язки та виявляти патерни, що вказують на потенційні загрози бізнесу. Ця здатність ШІ особливо важлива у фінансовому секторі і часто використовується для фрод-моніторингу. Як результат – система стає менш уразливою до шахрайства.

Швидке прийняття рішень. Для деяких сфер бізнесу швидкість прийняття рішень відіграє найважливішу роль, наприклад, у трейдингу та біржових операціях. З цієї точки зору штучний інтелект практично незамінний, оскільки здатний за лічені секунди обробляти та аналізувати більше обсягів розрізнених даних та миттєво на них реагувати. При цьому точність рішень ШІ постійно зростає, за рахунок його здатності до самонавчання.

Виключення людського фактора. На відміну від людини, ШІ не схильний до впливу емоцій, у нього не буває поганого настрою або невдалих днів. В основі його роботи лежать математичні функції, які постійно самовдосконалюються, та працюють з постійно зростаючою точністю та ефективністю.

Підвищення прибутку. Згідно зі статистичними даними, використання ШІ в одній лише системі ціноутворення призводить до збільшення виручки на 5%. При комплексному використанні технології ця цифра може збільшитись у рази.

Узагальнюючи вигоди від використання штучного інтелекту для підприємств та компаній, варто в першу чергу відзначити такі:

- автоматизація рутинних, повторюваних операцій і процесів забезпечує економію часу та коштів, зокрема, через зниження (у деяких випадках повне виключення) впливу людського фактора сприяє зниженню витрат;
- більш ефективні маркетинг, взаємодія з клієнтами, вищий рівень обслуговування, краща комунікація і персоналізація пропозицій забезпечують зростання доходу;
- оптимізація логістики, ланцюгів поставок, управління запасами знижують витрати й економлять час компаній [2].

Хоча впровадження штучного інтелекту в бізнесі обіцяє безліч переваг, воно також пов'язане з деякими викликами і перешкодами. Однією з основних проблем є необхідність наявності якісних даних для навчання систем ШІ. Без достатнього і якісного обсягу даних системи штучного інтелекту не можуть давати точні та достовірні результати. Для подолання цієї проблеми необхідно інвестувати в збір і обробку даних.

Ще одним викликом є необхідність розроблення етичних стандартів і нормативів у галузі штучного інтелекту. Системи ШІ можуть мати доступ до великої кількості персональних даних користувачів, що вносить питання про конфіденційність та захист особистої інформації. Також постає питання про відповідальність за помилки та рішення, які ухвалює ШІ. Розробка та впровадження відповідних правових та етичних рамок є важливим аспектом успішного використання штучного інтелекту в бізнесі.

При всіх перевагах штучного інтелекту для бізнесу необхідно чітко розуміти, що рішення про його впровадження і використання носить стратегічний характер та має бути обґрунтовано відповідним чином, перш за все для збереження балансу між технологіями, автоматизацією і людським фактором. Адже в багатьох випадках ключовим фактором успішності підприємства, забезпечення лояльності та довіри клієнтів є саме людські ресурси.

Відповідно, ретельного аналізу потребують сфери можливого застосування штучного інтелекту на підприємстві з дослідженням системи управління знаннями, впливу людських суджень і рішень тощо. Має бути проведений детальний аналіз вигід і витрат від впровадження штучного інтелекту, його вплив не лише на виробничі, логістичні процеси, а й на процеси взаємодії з клієнтами задля уникнення зниження якості їх обслуговування.

В Україні у 2020 році Міністерством трансформації розроблено Концепцію штучного інтелекту [3], яка визначає мету, принципи та завдання розвитку технологій штучного інтелекту в Україні як одного з пріоритетних напрямів у сфері науково-технологічних досліджень. Даний документ створює теоретичний базис підготовки освітніми закладами відповідних фахівців і залучення в економічну практику спеціалістів, здатних вирішувати завдання впровадження штучного інтелекту в реальні проекти та забезпечувати кібербезпеку.

Україна має високий рівень інтелектуального капіталу щодо розвитку штучного інтелекту. Проте важливу увагу державі слід приділити питанню фінансування. Впровадження технологій штучного інтелекту, створення системи кібербезпеки та розбудова цифрової інфраструктури потребує залучення значних інвестицій, які можливі за підтримки європейських та національних фондів. Тільки співпраця держави та приватних ініціатив на принципах соціального партнерства зможе забезпечити ефективний розвиток технологій штучного інтелекту в Україні з врахуванням найкращих практик ЄС.

Таким чином, зважаючи на все вищевикладене, можна зробити висновок, що штучний інтелект уже став невід'ємною частиною діяльності компаній загалом, так і людського життя зокрема. Не можна однозначно стверджувати, що штучний інтелект в майбутньому повністю замінить людську працю, адже поки що ШІ не може повноцінно працювати без людських ресурсів.

Можливості для використання штучного інтелекту в бізнесі щороку розширюються.

За прогнозами, в наступні кілька років відбудуватиметься його стрімкий розвиток, що дасть можливість компаніям шукати нових способів його застосування, впроваджувати нові інструменти управління та розширювати межі своєї діяльності. Це відповідно збільшить можливості і для наукових досліджень у цій сфері, а також сприятиме розвитку всебічного розуміння концепції ШІ з огляду на глобалізаційні виклики сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 41–46. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).
2. Махова Г. В., Вострякова В. Ю. Штучний інтелект у підприємстві: можливості та перспективи використання. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f129d925-f7eb-47fd-ad85-771f4b24b0a3/content> (дата звернення 07.12.2024).
3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2.12.2022 No1556-р. Retrieved from [https:// zakon. rada.gov. ua/laws/show/1556-2020-p#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text)

Борис А. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту

Копитко В.І.,
д.е.н. професор,
професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ПЕРЕШКОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасний період для України характеризується серйозними викликами в усіх сферах і потребує швидкого реагування та забезпечення, в першу чергу, обороноздатності країни, а також виробничої, інформаційної та економічної безпеки. В такій ситуації головним об'єднуючим механізмом усіх аспектів життєдіяльності суспільства є інновації та технологічні розробки як рушійна сила розвитку, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність й укріплювати господарську діяльність економічних систем.

Військові дії в Україні мають значний вплив на інноваційне середовище країни. Це обумовлено наступними факторами, зокрема:

- війна призвела до значних економічних викликів: до зниження рівня інвестицій, збільшення ризику для бізнесу та зниження внутрішнього попиту на продукцію. Ці фактори стали перешкодою для розвитку інноваційного середовища країни;
- значна кількість технічних експертів та інноваційних підприємців залишили країну під час конфлікту. Це призвело до втрати технічної експертизи та зменшення кількості інноваційних проектів;
- неспровокований конфлікт та економічні складнощі знизили доступність фінансування для інноваційних проектів в Україні.

У сучасній економіці лівова частка інновацій підприємств спрямовується на покращення та вдосконалення технологій виробництва, основних засобів, що приводить до зменшення трудомісткості виконуваних операцій, економії матеріалів, освоєння нових технологічних процесів і, як наслідок, до формування стійкої конкурентоспроможності продукції. Так, підприємства орієнтуються на технологічне переозброєння своїх потужностей, максимальну автоматизацію процесів виробництва. Підвищення якості товарів досягається за рахунок прогресивних способів високоточної обробки деталей, автоматизації виробництва кінцевого продукту, коли головні керуючі й контролюючі функції перекладаються з людини на прилади й автоматизоване обладнання. Саме за рахунок цього відбувається значний розвиток систем контролю та діагностики продукції, що виробляється [2].

Отже, впровадження інноваційних технологій є важливим завданням будь-якого підприємства, що визначається як перспективний напрям розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності [3].

Попри складні умови воєнного часу, Україна демонструє стійкість інноваційного потенціалу. Згідно з Глобальним інноваційним індексом (GII) 2023 року, опублікованим Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), Україна посіла 55 позицію серед 132 країн світу, що є покращенням порівняно з 57-ою позицією у 2022 році. Однак, варто

зазначити, що у 2021 році, до початку повномасштабної війни, Україна займала вищу, 49 позицію [5].

Незважаючи на війну, інновації залишаються актуальними для значної частини виробничого сектору (принаймні декларативно).

Серед напрямків інноваційної діяльності в Україні необхідно виділити головні, а саме: технологічні інновації у військовій галузі, розвиток ІТ-сектора, діяльність Українського стартап фонду, міжнародне визнання і співпрацю.

Війна в Україні стимулювала розвиток інновацій в оборонній промисловості, перетворивши країну на тестовий полігон для передових оборонних технологій, зокрема безпілотників. Відбувається швидка модернізація і впровадження нових технологій для підвищення обороноздатності країни, з особливим фокусом на дроніві технології, електронну боротьбу та системи ситуаційної обізнаності.

ІТ-сектор України продовжує розвиватися навіть в умовах війни, чому сприяє програма Diiia.City, яка пропонує привабливі податкові умови для компаній у сфері ІТ та технологій, залучаючи нові інвестиції та створюючи робочі місця.

Український стартап фонд активно підтримує інновації через фінансування стартапів, особливо в галузях, критичних для оборони, кібербезпеки, охорони здоров'я та відбудови інфраструктури, запустивши програму грантів для проєктів подвійного призначення з фінансуванням до 35 тисяч доларів.

На міжнародній арені українські стартапи активно беруть участь у виставках та конференціях, таких як Viva Tech у Парижі та WebSummit, демонструючи інноваційні розробки, що сприяє розширенню ринків і залученню нових партнерів та інвесторів [4].

Разом з тим, варто зупинитись на основних проблемах, які уповільнюють процес переходу до сталого інноваційного розвитку національної економіки країни:

- 1) нестабільна політична ситуація в країні, яка є визначальним фактором для формування інноваційного клімату;
- 2) відсутність нормативно-законодавчої бази, інституційної структури та інноваційної інфраструктури;
- 3) слабка інноваційна основа для різних галузей економіки;
- 4) надмірне завантаження внутрішнього ринку закордонними компаніями, фокусування на розвиток ІТ-аутсорсингу, що призводить до відтоку грошових потоків в інші країни;
- 5) відсутність підґрунтя для розвитку інноваційної ІТ-індустрії;
- 6) втрата трудового та наукового потенціалу через відсутність ефективної системи стимулювання й підтримки наукових інститутів;
- 7) низька активність у впровадженні екологічних інновацій, стратегій та програм, що гальмує розвиток вітчизняних екологічних продуктів.

Стійкість інноваційного розвитку національної економіки безпосередньо визначається ефективністю та ефективністю кожного із ключових факторів цієї складної та багатогранної системи. Механізми, які забезпечують інноваційність вітчизняної економіки, базуються на взаємодії на законодавчому, інформаційному, партнерському рівнях між державою, бізнесом, виробниками інновацій, інвесторами та посередниками [1].

Отже, аналізуючи тенденції інноваційного розвитку національної економіки, можна стверджувати, що інновації є невід'ємною частиною сучасного життя. Саме тому, сталі інноваційне зростання національної економіки вимагає комплексного аналізу та урахування різних етапів, таких як: глобальні чинники, інноваційні процеси в різних галузях, робочий

потенціал. Також слід пам'ятати, що сучасна політична ситуація, зокрема воєнний конфлікт в Україні, визначає напрям та пріоритети інноваційного розвитку нашої держави.

Список використаних джерел:

1. Ворона А. В. Огляд державних інструментів формування деяких інноваційних пріоритетів національної економіки. *European journal economics and management*. 2020. Volume 6. Issue 4. С. 29–36
2. Смесова В.Л., Іщенко І.О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
3. Юрчук Н.П., Людвік І.І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908>.
4. Center for Strategic and International Studies (CSIS). "The Past, Present, and Future of U.S. Assistance to Ukraine" (2022) -<https://www.csis.org/analysis/past-present-and-future-us-assistance-ukraine>
5. Council on Foreign Relations (CFR). "How Much U.S. Aid Is Going to Ukraine?". Jonathan Masters and Will Merrow (2022). <https://www.cfr.org/article/how-much-us-aid-going-ukraine>

Кирилюк М.Я.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Копитко В.І.,

*д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

СТАРТАПИ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Важливою глобальною тенденцією, що спостерігалася протягом останніх десятиліть, є те, що підприємницька діяльність продовжує зростати у всьому світі у самих різноманітних формах, в тому числі у вигляді стартапів. Україна в умовах немодернізованої економіки потребує активізації підприємницької діяльності.

Стартап – це новостворена компанія (може не бути юридичною особою), яка знаходиться на стадії розвитку і будує свій бізнес на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які нещодавно з'явилися [1].

Однією з основних причин створення, успішного розвитку та подальшого існування стартапів вважають неповороткість і повільність великих корпорацій, які успішно використовують вже наявні продукти, а розробкою і створенням нових майже не займаються. Тому стартапи завдяки своїй мобільності в плані втілення нових ідей складають конкуренцію великим корпораціям.

Основні характеристики даної форми бізнесу базуються на самому визначенні: старт – як початок, "ап" – як швидкий підйом, ріст.

Ключова роль стартапів у інноваційному розвитку полягає у впровадженні новаторських концепцій та ідей, що допомагають вирішувати проблеми або задовольняти потреби суспільства; створенні нових ринків, робочих місць та внесенні значного вкладу у економіку через інвестиції, створенні товарів та послуг; створюванні нових технологій, які можуть революціонізувати галузі та змінювати способи, якими ми ведемо бізнес і життя. У цілому, стартапи є важливим каталізатором для інновацій та розвитку, оскільки вони сприяють змінам, які можуть мати великий вплив на наше життя і суспільство в цілому.

Особливістю стартапів є масштабність та можливість реалізації проекту впродовж короткого часового періоду. На практиці розвиток стартапу передбачає налагодження процесу створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг, завдяки креативним підходам, їх реалізація на ринку. Якщо новий продукт на ринку сприймається аудиторією, то запроваджують комплекс маркетингових заходів з метою збільшення частки ринку.

Складність стартапів полягає в тому, що вони реалізуються тільки в інноваційному сегменті, саме це зумовлює значні ризики щодо сприйняття продукту ринком. Заздалегідь спрогнозувати його успіх неможливо жодною маркетинговою технологією. Завдяки цьому винахідники стартап проекту та його інвестори з обережністю відносяться до його реалізації.

Стартап – це хороша можливість для тих, у кого є мрія створити щось, що буде приносити користь людям і прибуток автору.

Стартап – це процес реалізації абсолютно нової бізнес-ідеї за короткі терміни при мінімальній кількості фінансових ресурсів. А отже можна виділити декілька принципових відмінностей, які відрізняють стартап від звичайного підприємництва:

1. У створенні стартапу та у його подальшій діяльності, у більшості випадків беруть участь молоді люди (потенційні носії інноваційних ідей);
2. Стартап засновує свою діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях, частіше за все це ІТ-сфера та сфера послуг (хоч стартап може бути застосований у всіх сферах, головне ідея);
3. Стартапи не мають власного початкового капіталу. Він формується в основному інвесторами у вигляді вкладень у даний проєкт (інвестицій);
4. Стартап постійно змінюється в процесі створення, причому зміни можуть зачіпати і саму суть проєкту. Це неминуче призводить до певних проблем та суперечок, особливо якщо автор і розробники проєкту різні люди;
5. Так як стартап розуміє під собою інновацію та ще не перевірену технологію або сервіс, то такі проєкти більше ніж звичайний (традиційний) бізнес ризикують бути неуспішними.

Існують такі види стартапів:

1. Сфери послуг (характерна спрямованість на рентабельність).
2. Масштабовані (орієнтовані на знаходження особливих ідей, які можуть забезпечити значне зростання).
3. Стартапи для продажу (спрямовані на створення ідей та продаж зацікавленим користувачам).

Розвиток механізму управління стартап-проєктами в Україні важливий для стимулювання економічного зростання.

Найкращим стартапом України є SendPulse – компанія створена у 2015 році у Чернігівській області. SendPulse створює профіль користувача поведінки для кожного абонента на основі їхніх комунікаційних переваг, часового поясу, змісту, макета, покупок

продуктів і багатьох інших унікальних даних. Українські стартапи окремих галузей нині є відомими на весь світ. Наприклад, найкращим стартапом Європи у 2014 р. визнано українську компанію Petscube, яка розробляє технологію для спілкування з домашніми тваринами [2]. Компанія випускає спеціальний пристрій, який дозволяє власникам домашніх тварин віддалено спілкуватися зі своїми улюбленцями та навіть керувати іграшками для тварин. Petscube отримала низку нагород від різних міжнародних організацій та інвестиції на суму понад 10 млн дол. США.

Не можемо не згадати тут випускника Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського Івана Пасічника, який займався розробкою стартапу «розумного будинку» Ecoisme. Хоч цей стартап і не знайшов інвесторів, випускник, проте, був визнаний одним із тридцяти кращих молодих інноваторів світу [3].

Ще одним цікавим кейсом від випускниці Видавничо-поліграфічного інституту НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» є розробка Людмили Небожак, яка запустила власний фешин-стартап, залучила інвестиції від Д. Сергеева та потрапила до публікації видання «Вашингтон пост» [4].

Більшість стартапів, що реалізуються в Україні, відносяться до сфери інформаційно-комп'ютерних технологій. Вони забезпечують найбільшу додану вартість та для їх масштабування необхідні мінімальні ресурси та виробничі потужності, і саме вони являються затребуваними в Україні. На жаль, більшість з них купують зарубіжні корпорації. В Україні практично відсутні корпорації, які можуть придбати готові до масштабування стартап-проекти.

Тобто створити в Україні стартап, який може стати глобальною компанією можливо.

Основними проблемами розвитку стартапів в Україні є: макроекономічна нестабільність унаслідок військової агресії РФ, відсутність державних програм розвитку та підтримки, фрагментарність розвитку інновативної інфраструктури, невиконання банківською системою її базових функцій щодо сприятливості бізнес-кредитування, недотримання чинного законодавства, тож результат усього названого — висока ризикованість ведення бізнесу в Україні назагал, а зокрема — у вигляді малих форм підприємницької діяльності.

Серед перспектив розвитку ринку можна виділити те, що український онлайн-ринок не перенасичений ні в одному сегменті. Це дає можливість для українських компаній зайняти вільні ніші і вести успішну конкурентоспроможну діяльність.

Тому для розвитку стартапу в Україні необхідна зважена та ефективна державна підтримка підприємництва в інноваційній сфері та в галузі венчурного інвестування за такими напрямками:

- створення системи гарантій та страхування інвестицій;
- ведення державного реєстру структур, які працюють у сфері венчурного інвестування;
- організація системи підготовки кадрів менеджерів інновацій;
- забезпечення гарантій прав компаній на інтелектуальну власність;
- розробка ефективного механізму порядку утворення та використання коштів венчурного фонду;
- розробка нормативно-правової бази, яка б регламентувала правові відносини у сфері інвестування;
- розробка процедури допуску на український ринок іноземного капіталу;
- розробка методології оцінки ринкових перспектив комерціалізації науково-технічної

Для повного використання потенціалу стартапу як засобу розвитку економіки країни держава має розробити механізм управління стартап-проектами.

Отже, стартап – перспективна форма ведення бізнесу, яка здійснюється за допомогою згурпованої команди для створення продукту, що вчиться на своїх помилках та задовольняє потреби споживачів і не зупиняється на шляху розробки проекту. Найголовнішим принципом стартапу вважається те, що негативний досвід – це також досвід, який допомагає в створенні ідеального продукту, для досить великої аудиторії споживачів, щоб бути вигідним.

Список використаних джерел:

1. Пікуль В.С. Що таке стартап? [Електронний ресурс]. URL:http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm
2. Бобрицький Д. 24 успішних українських стартапи, на яких найбільше заробили [Електронний ресурс]. URL: https://24tv.ua/24_uspishnih_ukrayinskih_startapi_na_yakih_naybilshe_zarobili_n603784 (дата звернення: 04.12.2024)
3. Український стартап Ecoisme закривається. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/ru/2019/06/26/ecoisme-zakryvaetsya/> (дата звернення: 06.12.2024).
4. Як 26-річна українка залучила інвестиції від Діми Сергєєва, запустила fashion-стартап та потрапила до Washington Post. AIN. UA. URL: <https://ain.ua/ru/2016/01/26/kak-26-letnyaya-ukrainka-privlekla-investicii-ot-dimy-sergeeva-zapustila-fashion-startap-i-popala-v-washington-post/> (дата звернення: 24.11.2024).

Кисіль В.О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Кульчицький І.І.,

*д.е.н., професор,
старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

РОЛЬ SMM У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Соціальні мережі вже давно стали не просто місцем спілкування і розваг, а потужним інструментом для реклами, просування та розвитку бізнесу.

Social Media Marketing (SMM) – це один із способів просування в бізнесі, який полягає в залученні на сайт цільової аудиторії із соціальних мереж, форумів, веб-блогів.

Абревіатура від Social Media Marketing дослівно перекладається як «маркетинг у соціальних мережах». Що означає це поняття? Перш за все це інструмент для комунікації з потенційними клієнтами за допомогою соцмереж. Використовуючи його, можна залучати нову аудиторію, а також спілкуватися з уже наявними клієнтами.

Маркетинг у соціальних мережах почав набирати свою актуальність одночасно зі зростанням їх популярності серед користувачів. Перші спроби впровадження елементів маркетингу в соціальних мережах почалися на початку 2009 року (просування товарів в Інтернеті). Однак, для великих компаній цей напрямок став цікавим лише у 2010 році. Структура SMM-маркетингу почала ускладнюватися: з'явилися методи оцінювання

ефективності та прибутковості розкручування в Інтернеті, відпрацьовано механізм проведення рекламних кампаній. До кінця 2012 року SMM-маркетинг набував вагомого значення у процесі формування цільової аудиторії [1].

SMM-просування вважається одним із перспективних методів розкрутки. Як підтвердження цього тезису наведемо деякі статистичні дані:

- приблизно 2 години 30 хвилин на тиждень приділяє соц. мережам середньостатистичний інтернет-користувач;
- 20% користувачів Інтернету розглядають соціальні мережі як джерело інформації;
- на початок 2024 року в Facebook налічувалося 16 мільйонів акаунтів українців;
- 50% користувачів Facebook з України хоча б раз на місяць заходять на свою сторінку через десктоп або мобільний додаток;
- у січні 2023 року на одного користувача Facebook з України припадало в середньому 21 клік на рекламу;
- щодня в TikTok заходить понад 40 млн користувачів з усього світу.

Згідно з даними Керіос [2], станом на 1 жовтня 2023 року кількість активних користувачів соціальних мереж становить 4,95 млрд. осіб, а це 61,4% від загальної чисельності населення світу. Кількість активних ідентифікаторів зросла на 4,5% (215 млн. нових користувачів) за минулий рік.

Усі популярні соцмережі мають свої унікальні характеристики, специфіку та особливості аудиторії. Для ефективного використання кожної з них необхідно розуміти уподобання користувачів, технічні та інші деталі обраного майданчика.

Facebook – одна з найстаріших соціальних мереж з дуже великою та різноманітною аудиторією. Вона підтримує безліч форматів: текстові пости, фотографії, відео та прямі трансляції. Як правило, контент тут викликає активну взаємодію. А гнучкі налаштування таргетингу дозволяють ефективно просуватися на певну аудиторію. Водночас варто пам'ятати, що ЦА Facebook – люди 25-34 років.

X.com (Twitter). Платформа популярна серед користувачів, які стежать за новинами, громадськими подіями та технологіями. Для власників базових акаунтів обсяг повідомлень тут обмежений 280 символами, можна додавати фото, відео, GIF-анімації та інші медіафайли. Вбудовані рекламні інструменти дозволяють просувати твіти, акаунти та тренди для залучення аудиторії. Багато українських брендів вже представлені на платформі, але особливо велика активність саме серед західних компаній.

Instagram. Одна з найпопулярніших соціальних мереж у сучасному світі з багатомільйонною, переважно молодого та активною аудиторією. Зараз Instagram підтримує безліч форматів контенту: фото, відео, Stories та Reels. Соцмережа має гнучкі налаштування таргетованої реклами, які дозволяють без особливих зусиль запустити рекламну кампанію безпосередньо з додатку. Але для більш точного та гнучкого налаштування рекомендується використовувати Facebook Ads Manager.

TikTok приваблює молоду та активну аудиторію, будучи сьогодні однією з найбільших соцмереж у світі. Формат коротких відео припав до душі користувачам, він відмінно підходить як для лайф-стайл відео або сторителінгу, так і для реклами, чим користуються багато брендів. TikTok фокусується на персоналізації та має одні з найкращих алгоритмів рекомендацій. Тому якісний та цікавий контент (навіть рекламний) може отримати величезні охоплення за короткий час.

Практика успішних кампаній вже давно довела, що просування соцмереж має безліч переваг.

Поліпшення впізнаваності бренду. Це одне з ключових завдань у сучасних стратегіях SMM. Впізнаваність означає, що компанія або продукт будуть на слуху, і якщо клієнт виявиться перед вибором, то існує більша ймовірність, що він надасть перевагу відомій компанії.

Серед ефективних методів знайомства з компанією у соцмережах виділяють: використання власного унікального стилю та візуальної ідентичності; підвищення якості контенту; регулярність створення публікацій; активну взаємодію з аудиторією; організацію конкурсів та акцій; партнерство з інфлюєнсерами.

Підвищення впізнаваності – довгостроковий процес, який потребує терпіння та зусиль.

Соціальні мережі — це чудове джерело трафіку на сайт, що в перспективі допоможе збільшити конверсії та продажі.

Соцмережі, безперечно, надають унікальну можливість розповісти про себе безпосередньо на своїх сторінках. Однак, крім того, вони чудово генерують трафік на зовнішні ресурси. Це можна пояснити тим, що соціальні мережі є потужними платформами для поширення контенту, їхня залученість та охоплення аудиторії високі. Багато користувачів, якщо будуть зацікавлені дізнатися більше, перейдуть на сайт, щоб отримати додаткову інформацію або здійснити покупку.

Запустити просування на платформах у соцмережах теж не дуже складно. Таргетована реклама дозволяє демонструвати оголошення лише тим людям, які з найбільшою ймовірністю будуть зацікавлені в запропонованих товарах чи послугах. Такий підхід знижує витрати на рекламу та підвищує її ефективність.

Крім того, люди завжди прагнуть поділитися інформацією зі знайомими, і це стає самостійним потужним інструментом для поширення контенту та залучення нових користувачів. Чим привабливішим і ціннішим буде контент, тим більша ймовірність, що він стане вірусним, що, своєю чергою, сприяє зростанню аудиторії.

Social media marketing маркетинг стає відмінним засобом для налагодження зворотного зв'язку, адже компанія йде туди, де люблять проводити час потенційні клієнти.

Аналіз відгуків, лайків, репостів, коментарів та інших показників дозволяє отримати цінні дані щодо реакції аудиторії на продукцію чи послуги. Наразі вже рідше клієнти звертаються до компанії через електронну пошту або телефон, якщо їм щось не подобається. Вони про це повідомляють через соцмережі. А компанія, своєю чергою, має оперативно реагувати на подібні повідомлення, вирішувати проблеми, щоб утримати конкретного клієнта та зберегти свою репутацію.

Соціальні мережі надають неоціненні можливості для відстеження задоволеності клієнтів, аналізу трендів та моніторингу активності конкурентів.

Інструменти SMM маркетингу допоможуть стежити за реакціями. Вивчення статистики, аналіз відгуків та багатьох інших параметрів дасть можливість зрозуміти, що подобається клієнтам, а що потребує покращення. Також можна дізнаєтесь про актуальні події у галузі. Це може бути корисним для створення свіжого та цікавого контенту.

Крім того, для розробки успішної SMM-стратегії потрібно знати, що роблять конкуренти. Вивчення різних підходів та реакції ЦА на публікації допомагає зрозуміти, що привертає увагу клієнтів та що може бути покращено в роботі.

Просування у соціальних мережах потребує стратегічного підходу. Це безперервний процес, спрямований на привернення уваги до бренду чи продукту, встановлення міцного зв'язку з цільовою аудиторією та стимулювання взаємодії з контентом.

Грамотне SMM-просування дозволяє швидко залучити нових клієнтів, збільшити продажі та створити необхідний імідж бренду. Але просто публікувати вміст і збирати лайки й коментарі для цього, звичайно, недостатньо.

Отже, соціальні мережі – це велике вікно можливостей як для малого та середнього бізнесу, так і для крупних корпорацій. Швидка та проста комунікація, покращення впізнаваності бренду, генерація лідів, збільшення видимості в пошукових системах, трафіку на сайті – зі всіма цими завданнями грамотна SMM-розкрутка впорається на ура. Але за умови, що її будуть здійснювати професіонали.

Список використаних джерел:

1. Романюк І. А., Мандич О. В., Севідова І. О., Бабко Н. М., Квятко Т. М. Рекламний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с.
2. Офіційний сайт інформаційного порталу Kepios. URL: <https://kepios.com>

Кутасевич В.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту
Кульчицький І.І,
к.е.н.,
старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту

НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ІНОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Насиченість споживчого ринку, що зумовлена підвищеними вимогами споживачів, супроводжується й появою нових конкурентів та зміною споживчих переваг. Отже, перед виробниками постає питання не лише завоювання певного ринкового сегменту, а й утримання клієнтів шляхом вивчення їхніх уподобань та швидкого реагування на зміни їхніх настроїв. Вагома роль на цьому етапі відводиться маркетинговим дослідженням, що ґрунтуються на вивченні психології покупців, а саме психоаналізі та нейронауці.

Нині значна увага приділяється саме нейромаркетинговим дослідженням, адже саме на їхній основі узагальнюється інформація про увагу, сприйняття, розумові процеси, пам'ять, емоції споживача. Саме за допомогою нейромаркетингу маркетологами формується образ певного покупця з його вподобаннями та розробляється певна концепція впливу на нього. Нейромаркетинг – це новий напрям досліджень, що поєднує у собі поняття з нейропсихології, нейрофізіології, семіотики, психофізики та маркетингу [1].

Нейромаркетинг досліджує фізіологічні реакції, які, по суті, виступають своєрідними каталізаторами несвідомих мотивів купівельної поведінки [2].

Фактично це комплексний підхід, спрямований на вивчення поведінки споживачів із застосуванням певних методів. Основні цілі напряму: дослідження реакції людини на

конкретні подразники; прогноз вибору; спонукання споживача до купівлі ще до того, як він усвідомлює свою потребу у товарі.

Практика показує, що цей інструмент є дуже дієвим. Він дозволяє значно підвищити продажі, прибуток, сформувати лояльність споживача до бренду чи продукту.

Ключовою метою цього інструменту є м'яке схилення людини до купівлі товару або замовлення послуги. Досягається потрібний результат через вплив на підсвідомість. Техніки при цьому можуть використовуватися різні: вивчення положення очей, реакцій на тактильні відчуття, кольору, звуки або запахи. Нейромаркетинг також може залучати споживачів через вибудовування асоціацій із приємними спогадами, емоціями.

Враховуючи вплив подібного підходу, такі техніки нерідко сприймаються як маніпуляції. Втім, право приймати рішення про потребу в купівлі залишається за клієнтами. Їх не примушують до дій, а лише м'яко підштовхують.

Розібравшись у цілях і завданнях нейромаркетингу, стає зрозуміло, що ця техніка допомагає в розвитку онлайн-продажів. Процес цей непростий і передбачає цілий комплекс робіт.

Спершу нейромаркетологи проводять дослідження, щоб зрозуміти реакції та відчуття споживачів від тієї чи іншої пропозиції, стимули. Потім ці спостереження співвідносять із результатами опитувань, емоціями, проявленими учасниками. Ця інформація надалі застосовується для того, щоб визначити, чи стимулює реклама або товар реакції в мозку, пов'язані з позитивним сприйняттям. На основі даних формується портрет бренду або продукції. Результатом є вдосконалення товарів, дизайну пакування або реклами, завдяки чому вдається домогтися підвищення продажів і лояльності ЦА.

Крім методів з участю людей (для опитувань, тестування), нейромаркетинг використовують і спільно з Big Data. Таким способом можна провести ефективний аналіз рекламних каналів, визначити поведінку користувачів на будь-яких вебресурсах. У разі правильного використання можна домогтися оптимізації шляху відвідувачів на сайті, направити клієнтів до потрібних товарів, впровадити зручніші способи доставки або оплати.

Дослідження з нейромаркетингу поділяються на два види: методи soft (здійснення психолінгвістичних досліджень, отримання інформації від опитуваних шляхом співбесіди – анкетування, фокус-групи або шляхом спостереження за об'єктом у процесі здійснення покупки) та hard (здійснення заміру біометричних показників, що можуть свідчити про зміни споживацької мотивації через емоційні зміни – Eye tracker, поліграф, Face reading, МРТ, ЕЕГ) [3].

У класичному вигляді в нейромаркетингових комунікаціях використовуються слух, зір, дотик, нюх. Виокремлюють такі види нейромаркетингу:

- маркетингові дослідження з визначення реакцій мозку (вплив на смак);
- аромаркетинг;
- аудіомаркетинг (вплив на слух);
- психологія кольору (візуальний вплив).

Основним інструментом нейромаркетингу прийнято вважати зоровий (візуальний) канал. Зазвичай покупці отримують значну частину інформації саме за допомогою зору. Правильно підібране кольорове рішення інтер'єру сприяє збільшенню активності покупців у магазині.

Найбільш значущими вважають методики, що надають відомості про функціональний стан мозку. Це ЕЕГ та фМРТ. Перший метод дозволяє реєструвати ритми мозкової активності,

які змінюються відповідно до змін стану людини (емоції, період сну/неспанья тощо). Функціональна магнітно-резонансна томографія дозволяє провести глибше дослідження. За допомогою апарату одержують картинку активності мозку в момент контакту з подразником. Підсумкові дані використовують у розробці ефективних рекламних звернень, що викликають правильні емоції споживача.

Популярність цієї техніки обумовлена її позитивними ефектами. Серед переваг нейромаркетингу зазначимо:

1. Об'єктивність даних. Дослідження забезпечують точні відповіді в тих сферах, у яких раніше лише робилися припущення.

2. Точне прогнозування продажів. Річ у тому, що часто нас до замовлення товару стимулює підсвідомість. Вона вибудовує певну асоціацію або підживлює нас приємними спогадами. Нейромаркетинг, в основі якого лежить вплив на підсвідомість, враховує все це, завдяки чому може забезпечити точні прогнози підвищення продажів.

3. Можливість отримати несподівані інсайти. Дослідження можуть демонструвати цікаві результати щодо вподобань ЦА, які суперечать стратегії просування бізнесу.

Втім, для нейромаркетингу характерні не тільки позитивні якості. Є й недоліки.

Ставлення до цього інструменту неоднозначне. На перший погляд, він реально допомагає компаніям удосконалювати свою продукцію, робити її більш привабливою для споживачів. Як результат – підвищувати продаж та прибуток.

З іншого боку, нейромаркетинг порушує конфіденційність, вторгається у особисте життя. Тож тут порушується вже проблема етики.

У цілому нині нейромаркетинг можна назвати невід'ємною складовою успішного просування товару. Багато досліджень підтверджують його ефективність. Але водночас зловживання маніпуляціями та тиском розпізнається споживачами та відштовхує. Тому слід дуже тонко та акуратно використовувати цей інструмент.

В контексті війни, застосування нейромаркетингу може бути обмежене і специфічне. Однак, нейромаркетинг може допомогти вивчити та зрозуміти, які емоції викликає війна у населення, як воїнське конфлікт може впливати на емоційний стан і реакції людей, що допомагає розробити маркетингові стратегії, спрямовані на підтримку, мобілізацію або зміну настроїв населення. Зважаючи на особливу природу війни, більшість інструментів нейромаркетингу може бути застосована з метою маніпуляції або впливу на сприйняття, уявлення та поведінку населення.

Ось кілька можливих інструментів нейромаркетингу, які можуть використовуватися під час війни:

- використання емоційного стимулювання. Нейромаркетинг досліджує, які емоції викликають певні події, символи або повідомлення. В контексті війни, це може означати використання сильних емоційних підпалів, таких як страх, обурення або патріотичні почуття, для зміни уявлень та установок населення;

- побудова ефективних наративів. Нейромаркетинг досліджує, які типи повідомлень та наративів мають найбільший вплив на споживачів. У контексті війни, це може означати розробку наративів, які активізують певні цінності, ідеали або національну гордість, що сприяє підтримці армії або певних воєнних заходів;

- використання соціальної довіри та авторитетів. Нейромаркетинг досліджує, як використовувати соціальну довіру та авторитети для впливу на споживачів. В контексті війни,

це може включати залучення воєнних ветеранів, видатних осіб або лідерів думок для підтримки або просування воєнної кампанії.

Отже, нейромаркетинг допомагає розкручувати та підвищувати прибутковість бізнесу, незалежно від його масштабу й етапу створення, завдяки впливу на підсвідомість аудиторії. Саме за допомогою інструментів нейромаркетингу відслідковується процес обробки споживачами інформації про товари в реальному часі, що дає змогу інтерпретувати процеси споживання шляхом моделювання реальних сценаріїв, щоб уникнути впливу інших сторонніх чинників на результати дослідження.

Список використаних джерел:

1. Копейко А.А. Нейромаркетинг як механізм маніпулювання споживачем. URL: <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=41244> (дата звернення: 29.11.2024).
2. Нейромаркетинг у бізнесі та продажах. 2022. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/neuromarketing/>.
3. Нейромаркетинг: дослідження та аналітика. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/nejromarketing-doslidzhennja-ta-n/> (дата звернення: 29.11.2024).

Шкрум Н.В.

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент,

Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство

«Львівський інститут менеджменту»

Живко З.Б.,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство

«Львівський інститут менеджменту»

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Виклики для підприємництва це насамперед зменшення попиту та порушення логістики. Воєнні дії суттєво обмежують попит на товари й послуги, особливо в зонах конфлікту, що призводить до втрати ринків збуту та зниження доходів підприємств. **Енергетична криза та зростання витрат.** Атаки на інфраструктуру спричинили перебої з енергопостачанням, що ускладнює виробничі процеси та підвищує витрати. **Нестача робочої сили та капіталу.** Через міграцію населення та мобілізацію скорочується кількість доступних працівників, а зменшення фінансових ресурсів обмежує інвестиційні можливості. Слід звертати увагу на **загрози для бізнесу.** Такою загрозою є **політична та економічна нестабільність**. Висока інфляція, нестабільність валютного курсу, а також корупційні ризики ускладнюють ведення бізнесу. А також **порушення бізнес-зв'язків.** Втрата партнерів та розрив постачальних ланцюгів зменшують спроможність підприємств до відновлення та розширення

Важливо приймати інноваційні рішення. По-перше, цифровізація бізнес-процесів: Перехід до онлайн-торгівлі, автоматизація процесів, використання хмарних технологій. Наприклад, розвиток маркетплейсів та електронної комерції в Україні та світі (Amazon,

Rozetka) став важливим інструментом для малого та середнього бізнесу. По-друге, **впровадження гнучких бізнес-моделей**, наприклад, перехід до моделі підписки або оренди, що зменшує ризики і витрати для клієнтів (Netflix, Grammarly). По-третє, **соціальні інновації**, залучення суспільних ініціатив, таких як підтримка гуманітарних проєктів, співпраця з державою для вирішення нагальних соціальних потреб (Uklon і допомога ЗСУ під час війни).

Керуватись потрібно успішними прикладами реалізації:

- **Перебудова логістики:** У періоди кризи компанії адаптують свої логістичні системи. Наприклад, Uber швидко перепрофілював свої сервіси для доставки їжі та медикаментів під час COVID-19.

- **Інновації у виробництві:** Перехід на випуск продукції, необхідної в кризових умовах (наприклад, компанії, які почали виробляти маски та дезінфектори під час пандемії).

- **Екологічні інновації:** У кризові періоди компанії впроваджують стратегії сталого розвитку для зменшення витрат і підвищення ефективності (застосування технологій Industry 4.0).

Запорукою успіху є оперативність впровадження нових рішень, гнучкість організаційної структури, співпраця з технологічними партнерами та використання інвестицій у R&D (дослідження і розробки).

Перевагами інновацій для бізнесу є збереження робочих місць і залучення нових клієнтів, вихід на міжнародні ринки, підвищення ефективності та зниження витрат.

Воєнний час створює унікальні умови для ведення бізнесу, що вимагають швидкої адаптації, підвищення ефективності та пошуку нових підходів. Інновації стають ключовим фактором забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічного відновлення підприємств.

Пріоритетні напрями впровадження інновацій є:

- **Цифрові технології та цифровізація.** Розвиток онлайн-платформ, впровадження хмарних рішень, систем управління ресурсами (ERP) та використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, українські компанії, такі як Rozetka, масштабували свої цифрові платформи для забезпечення безперервності бізнесу навіть під час перебоїв із постачанням.

- **Логістичні інновації.** Перехід на адаптивні ланцюги постачання з використанням локальних ресурсів та побудови регіональних хабів. Наприклад, нові підходи до доставки, впроваджені Nova Poshta під час війни, зокрема мобільні відділення.

- **Інновації у виробництві.** Перебудова виробничих процесів для зменшення залежності від імпорتنих компонентів і використання локальних матеріалів. Наприклад, виробництво дронів та військової техніки для ЗСУ в Україні.

Інновації в організації роботи: перехід на дистанційний формат або гібридні моделі.

Специфіка воєнного часу вносить свої корективи:

- **Обмеження ресурсів.** Інновації повинні бути економічно ефективними та реалістичними в умовах обмеженого фінансування.

- **Безпекові ризики.** Пріоритетним стає впровадження рішень, які забезпечують безпеку співробітників і клієнтів.

- **Глобалізація.** Вихід на міжнародні ринки стає критично важливим для підтримки економічної активності.

У цих непростих умовах надзвичайно важливою є підтримка держави та міжнародних організацій [1]. Наприклад, державні програми фінансування інноваційних

проектів у сфері енергетики, логістики, виробництва (наприклад, відновлювані джерела енергії) чи гранти від міжнародних організацій для впровадження технологічних інновацій у малий бізнес. Наприклад, **досвід великих корпорацій:** перехід до стійких бізнес-моделей, зокрема використання відновлюваних джерел енергії (наприклад, ІКЕА інвестує у власну енергетику). **Український бізнес під час війни:** такі компанії, як Monobank, впроваджують інноваційні фінансові сервіси для підтримки клієнтів у кризових умовах

Визначення пріоритетних напрямів дозволяє створювати стратегічні плани для підприємств, які допоможуть не лише адаптуватися до умов війни, але й сприяти економічному відновленню країни.

Важливою є розробка рекомендацій щодо використання інноваційних технологій, цифрових рішень та стратегій адаптації для забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості бізнесу. **Цифровізація бізнес-процесів.** Інтеграція хмарних платформ, автоматизація, використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних, прогнозування попиту і оптимізації ланцюгів постачання. Приклад: CRM-системи, ERP-системи, аналітичні платформи (SAP, Salesforce) сприяють ефективному управлінню ресурсами та клієнтською базою. **Технології Industry 4.0.** Впровадження Інтернету речей (IoT), роботизованих систем та цифрових двійників для покращення операційної ефективності на виробництві. Приклад: Siemens використовує IoT для зниження витрат та поліпшення точності виробництва. **Екосистеми та платформізація.** Використання цифрових платформ для взаємодії між клієнтами та постачальниками. Наприклад, розвиток маркетплейсів та хмарних платформ для співпраці.

Потрібні чіткі стратегії адаптації, наприклад, гнучке управління. Запровадження гібридних моделей роботи (поєднання офлайн- та онлайн-форматів), оперативна реакція на зміни у попиті. **Диверсифікація ризиків.** Розширення лінійки продуктів чи послуг, перехід на нові ринки, співпраця з різними постачальниками для зменшення залежності від одного джерела. **Фінансова стійкість.** Використання інструментів ризик-менеджменту, таких як страхування, форвардні контракти чи управління фінансовими потоками.

Для забезпечення конкурентоспроможності потрібна інтеграція новітніх технологій у ключові бізнес-процеси, підтримка цифрової грамотності працівників через тренінги та курси, інвестиції у розробку власних інноваційних продуктів, формування партнерств для розвитку інноваційних рішень. **Наприклад, міжнародний досвід.** Компанія Tesla інвестує у штучний інтелект для управління виробництвом і розробляє інноваційні моделі електрокарів. Amazon активно використовує роботизацію складів і автоматизацію доставки для зниження витрат. **Українські підприємства:** Monobank пропонує клієнтам інноваційні фінансові сервіси, включно з простими інтеграціями через цифрові платформи. "Нова пошта" адаптувала свої логістичні послуги до умов війни, інтегрувавши мобільні рішення. Інновації та цифрові технології є важливими для адаптації бізнесу до умов нестабільності. Розробка чітких стратегій і рекомендацій дозволяє зменшити ризики та забезпечити стійке зростання навіть у складних умовах.

Малий та середній бізнес є вразливим сегментом під час кризи, але впровадження інновацій (цифрові платформи, спрощені процеси для клієнтів) дозволяє їм зберігати життєздатність. Державна підтримка та міжнародна співпраця є стратегічними чинниками для впровадження інновацій у підприємництво під час воєнного стану. Завдяки ефективному використанню цих ресурсів бізнес може не лише адаптуватися до викликів, але й стати рушієм економічного відновлення.

Список використаної літератури:

1. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Фінансова безпека підприємства: виклики воєнного часу для сучасного бізнесу. Техніка і наука. Серії: право, економіка, педагогіка, техніка, фізико-математичні науки. № 1(29), 2024. С. 292-300. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-292-300](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-292-300)

Васюник П. Є.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
073 Менеджмент, Львівського інституту менеджменту*

Сакалош Т.В.

*к.е.н., доцент,
в.о. доцента кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

В умовах глобалізації та цифровізації ефективне управління персоналом стає невід'ємною частиною успіху підприємства. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі змушують компанії переглядати стандартні підходи до мотивації персоналу. Більшість організацій почали звертати увагу на інноваційні методи стимулювання, які сприяють залученню, лояльності та продуктивності працівників.

Матеріальні винагороди завжди були одним з ключових методів мотивації, проте сьогодні цього може бути не достатньо. У сучасних умовах акцентується увага на персоналізацію стимулів, створення комфортного середовища для роботи, а також забезпечення балансу між професійним та особистим життям. Ефективні методи мотивації не лише підвищують продуктивність праці, а й створюють стійку конкурентну перевагу для підприємства.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства. Роль мотивації проявляється в тому, що вона не лише забезпечує виконання поставлених завдань, але й сприяє особистісному та професійному розвитку працівників.

Проаналізувавши статистику ресурсів для пошуку роботи, можна вважати що підприємства діляться на дві категорії. Перша – це організації, які майже ніколи або вкрай рідко шукають працівників, це пошук зумовлений зазвичай розширенням компанії. Такі результати свідчать про ефективність роботи самої структури, яка має на меті створювати відповідні умови праці, гарантувати конкуренту заробітну плату та хорошу корпоративну культуру. Друга категорія – це організації які на постійній основі публікують вакансії на одну і ту саму посаду. У таких компаніях працівники не затримуються на тривалий час, першочергово це свідчить про відсутність ефективною мотивації. Багато вимог, низький рівень оплати праці, невнормований графік, відсутність кар'єрного зросту та ряд інших причин демонструють внутрішні проблеми у самій компанії.

В сучасному бізнес-середовищі більшість організацій намагаються йти в ногу з часом, впроваджуючи цифрові платформи та автоматизовані системи управління персоналом.

Поширюється практика онлайн-навчання та тренінги, які дають працівникам можливість розвиватись в будь-який час і з будь-якого місця. Важливими для теперішнього покоління є гнучкий графік, а також публічне визнання досягнень, частий зворотній зв'язок від керівництва, комфортні умови праці та сприятлива корпоративна культура. У глобалізованому світі боротьба за найкращих працівників стає дедалі жорстокою. Компанії змушені створювати унікальні мотиваційні системи, які не тільки утримують працівників, а й привертають увагу нових талантів.

ТОВ «Земля Органік» інтенсивно використовує інноваційні підходи до мотивації персоналу, а саме:

- впровадження ПЗ для моніторингу роботи працівників дозволяє автоматично оцінювати продуктивність, формувати персоналізовані звіти та працювати із прозорою системою винагород;

- створення умов для гнучкого графіку роботи, що дає змогу поєднувати роботу з особистим життям;

- організація навчальних програм, тренінгів та зустрічей;

- винагорода та визнання за високі показники в роботі;

Для успішного впровадження інноваційних підходів до мотивації необхідно розпочати з аналізу поточної системи, щоб виявити сильні та слабкі сторони. Важливо враховувати думку працівників, адже їхні потреби та очікування мають стати основою для розробки нових інструментів.

Список використаних джерел :

1. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018.
2. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. №22. с. 25-27

СЕКЦІЯ 4: МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Грибань В.Є.

*здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

Живко З.Б.,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

В сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіка зазнає постійних змін, що створює нові виклики для підприємств. Зростаюча конкуренція, швидкий технологічний розвиток, зміни в споживчих уподобаннях та глобальні економічні коливання вимагають від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися. В цих умовах успіх компанії все більше залежить від людського капіталу - знань, навичок, мотивації та інноваційного потенціалу працівників. Формування ефективної мотиваційної системи управління стає критично важливим фактором, що дозволяє залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Інтеграція теорій мотивації у сучасні ринкові умови:

- 1) Гнучкість і адаптивність мотиваційних систем - компанії застосовують змішаний підхід, об'єднуючи різні теорії мотивації залежно від контексту та специфіки персоналу.
- 2) Технологічна підтримка мотиваційних систем - використання HRM-систем, які дозволяють аналізувати поведінку працівників і формувати індивідуальні мотиваційні програми.
- 3) Зміщення акценту на нематеріальну мотивацію - у сучасних умовах особливе значення набуває розвиток корпоративної культури, соціальної підтримки та можливостей для професійного зростання.

Розглянемо підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві «Укртауер», яка відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності працівників, утриманні кваліфікованого персоналу та формуванні конкурентоспроможності компанії.

Основною метою є визначення заходів, які сприятимуть гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищенню прозорості системи мотивації та впровадженню новітніх підходів, що відповідають сучасним викликам і умовам ринку [1; 2].

Ключові напрями вдосконалення: покращення матеріальної мотивації - розробка гнучкої системи преміювання; інтеграція бонусів за лояльність; запровадження соціальних пакетів. Запропоновано вдосконалити систему КРІ, додавши індивідуальні показники залежно від посад і ролей. Наприклад, для технічного персоналу можна враховувати кількість обслуговуваних об'єктів, а для відділу продажу – кількість нових клієнтів. Передбачено

впровадження довгострокових мотиваційних виплат, наприклад, додаткові премії за кожні 3 роки роботи в компанії. Можна включити медичне страхування, оплату спортивних абонементів або часткову компенсацію витрат на навчання.

Посилення нематеріальної мотивації - розширення можливостей професійного розвитку; визнання досягнень працівників; покращення робочих умов. Запропоновано організувати тренінги, майстер-класи та стажування за кордоном. Це дозволить працівникам розвивати професійні навички та підвищувати рівень залученості. Для підтримки моральної мотивації доцільно впровадити системи регулярного визнання успіхів: сертифікати, подяки або навіть корпоративні нагороди. Можна створити зони відпочинку, забезпечити гнучкий графік роботи або запропонувати варіанти дистанційної роботи.

Удосконалення системи управління мотивацією - автоматизація процесів; прозорість комунікацій; індивідуальний підхід. Використання HRM-систем для аналізу ефективності працівників та оцінки їхнього внеску в результати підприємства. Введення регулярних опитувань працівників щодо задоволеності роботою і рівня мотивації допоможе вчасно виявляти проблемні зони. Застосування персоналізованих мотиваційних програм, які враховують унікальні потреби працівників різних рівнів.

Запозичення найкращих зарубіжних практик - використання досвіду компаній із США, Німеччини та Скандинавії щодо забезпечення work-life balance, гнучких графіків роботи та корпоративної культури, спрямованої на довіру й автономію. Інтеграція програм довгострокового планування кар'єри, де кожен працівник має змогу бачити чітку траєкторію свого розвитку в компанії.

Впровадження запропонованих заходів дозволить:

- Підвищити продуктивність працівників за рахунок ефективнішої системи стимулювання.
- Зменшити плинність кадрів і зміцнити лояльність персоналу.
- Покращити імідж підприємства як роботодавця.
- Підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, розділ пропонує комплексний підхід до вдосконалення мотиваційної системи управління, який базується на поєднанні сучасних теоретичних підходів, аналізу практичного досвіду і врахуванні специфіки діяльності ТОВ «Укртауер».

Список використаної літератури:

1. Живко З.Б., Живко М.О., Процак Н.І. Стимулювання і мотивація праці як функціональні характеристики в управлінні персоналом: теоретичні аспекти аналізу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / голов.редактор Р.І.Тринько. Вип. 1. Львів: ЛьвДУВС, 2011. С. 184-191.

2. Живко З. Б., Живко О. В., Грибань В. Є. Роль мотиваційної системи та страхування у післявоєнному відновленні економіки України. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Крайвська]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.57-61. (173 с.)

Аксьонов Є.В., Гарбузова В.О.

*Здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
Менеджмент, Львівського інституту менеджменту*

Живко З. Б.

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне
товариство “Львівський інститут менеджменту”, м.Львів, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Процес євроінтеграції є важливим етапом у розвитку України, що вимагає адаптації національних управлінських практик до європейських стандартів. Вони передбачають реформування структури управління, розвиток корпоративної культури та впровадження інноваційних підходів до управління. У цьому контексті важливе значення має ефективне застосування менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності компаній та адаптації до змін, які стосуються європейської інтеграції.

Метою статті є аналіз процесу адаптації до європейських стандартів управлінських практик українських компаній в контексті європейської інтеграції. У цій статі розглянуті теоретичні основи європейської інтеграції та вплив європейських норм на стратегію управління, а також практичні приклади адаптації менеджменту в конкретних компаніях. Особлива увага приділяється виявленню важливих викликів і можливостей для українських компаній в контексті переходу на європейські стандарти ведення бізнесу.

Адаптація українського управління бізнесом до вимог Європейського Союзу дуже актуальна в контексті процесу європейської інтеграції, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній та їх успішному функціонуванню на міжнародному ринку. В умовах глобалізації, інтеграції ЄС в єдиний економічний простір і переходу на нові стандарти управління українським компаніям важливо відповідати таким високим стандартам, як екологічність, якість продукції, прозорість управління та інноваційний розвиток, щоб забезпечити стійкість свого бізнесу на європейському ринку, бізнес, Управління персоналом, маркетинг і виробництво.

Одним з важливих теоретичних аспектів європейської інтеграції для українського бізнесу є необхідність адаптації до вимог ЄС щодо екологічних стандартів, стандартів якості продукції та інноваційних технологій. Згідно з результатами досліджень, така адаптація забезпечує серйозні організаційні зміни, особливо такі, як поліпшення корпоративної культури, вдосконалення організаційної структури підприємства, інтеграція нових технологій для підвищення ефективності виробництва і зниження негативного впливу на навколишнє середовище [1]. Інноваційні стратегії, такі як впровадження нових методів управління, розробка ринкових стратегій, орієнтованих на європейських споживачів, та ефективне використання ресурсів, також є важливими аспектами адаптації. Крім того, теоретичні дослідження показали, що компанії, які прагнуть до європейської інтеграції, можуть активно застосовувати принципи сталого розвитку і дотримуватися високих стандартів в області соціальної відповідальності бізнесу [2]. Теоретичний аспект також включає питання правового

регулювання і гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Це стосується не лише підприємницької діяльності, а й загальної економічної політики, яка повинна бути спрямована на інтеграцію з європейським ринком. За даними сучасних досліджень, однією з головних проблем є недостатня готовність українських підприємств до переходу на високі стандарти ЄС, що створює значні бар'єри для ефективної конкуренції на європейському ринку [3].

В останні роки питання про вплив європейської інтеграції та глобалізації на українську економіку і бізнес стало однією з актуальних тем наукових досліджень.

Ж.М. Жигалкевич та О.В. Станіславський вважають, що процес європейської інтеграції дуже важливий для модернізації українського бізнесу, особливо для адаптації підприємств до міжнародних стандартів. Науковці зазначають, що цей процес передбачає вдосконалення імпортних і експортних операцій і підвищення загальної конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку, приведення виробничих і бізнес-процесів у відповідність до вимог ЄС. Однак, на їхню думку, тільки частина української продукції конкурентоспроможна на європейському ринку, тому компаніям необхідно активно підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що є важливим аспектом адаптації до нової економічної ситуації [4].

В.С. Карп досліджує виклики та загрози сучасного міжнародного бізнесу та наголошує на важливості адаптації українських компаній до мінливих умов міжнародної економіки, особливо в контексті європейської інтеграції. Він зазначив, що з розвитком нових технологій, які вимагають від компаній швидкого реагування та оновлення стратегій управління, бізнес-середовище стає все більш динамічним і конкурентоспроможним, українським компаніям необхідно враховувати ці зміни, щоб залишатися конкурентоспроможними в Європі і на світовому ринку. Карп також підкреслює, що європейська інтеграція надає українським компаніям нові можливості для виходу на європейський ринок, але ці можливості супроводжуються важливими викликами, такими як необхідність підвищення якості продукції та послуг до європейських стандартів. Адаптація менеджменту в таких ситуаціях передбачає як структурні зміни, так і інноваційні підходи до управління відповідно до вимог міжнародних стандартів [5].

Процес європейської інтеграції є одночасно і можливістю, і викликом для українських компаній, які повинні адаптуватися до стандартів ЄС. Це включає гармонізацію систем управління, модернізацію виробничих процесів та впровадження стандартів якості, таких як ISO та HACCP. Розглянемо кілька прикладів відомих українських компаній, які адаптувалися до європейських стандартів [6]. Адаптація до стандартів ISO та HACCP компанії "Roshen" дозволила їй розширити експорт до країн ЄС, що сприяло закріпленню бренду на міжнародному ринку [7]. Компанії IT-сектору, такі як SoftServe та EPAM, активно розробляють продукти, що відповідають стандартам захисту даних GDPR. Це відкриє нові ринки для українських IT-послуг у Європі [8].

Українські компанії стикаються з багатьма проблемами при адаптації до стандартів ЄС. Компаніям необхідно інтегрувати новітні європейські підходи до виробництва та управління якістю. Наприклад, перехід до європейських стандартів у харчовій промисловості вимагає значних інвестицій у технології, тестування безпечності продукції та маркування. Це має вирішальне значення для українського аграрного сектору, який прагне вийти на європейський ринок [9]. Низька якість транспортної інфраструктури ускладнює експорт до ЄС. Зокрема, проблеми виникають через різну ширину залізничних колій між Україною та Польщею, що

вимагає створення перевантажувальних терміналів та покращення сполучення. Для вирішення цієї проблеми Україна бере участь у проєкті Транс'європейської транспортної мережі TEN-T, який підтримується Європейською Комісією та дозволяє розвивати інтермодальні транспортні маршрути [10]. Багато малих і середніх підприємств не мають достатнього фінансування для модернізації свого обладнання або для того, щоб відповідати європейським вимогам. Приватний капітал, хоча і є важливим, часто важко залучити через високий ризик інвестицій в Україні. Однак програми ЄС, такі як «Horizon Europe», спрямовані на підтримку інноваційного розвитку, пропонують певні можливості для подолання цієї проблеми [11].

Адаптація управління українським бізнесом до європейських стандартів є складним і багатогранним процесом, який передбачає реформування управлінських стратегій, вдосконалення організаційних структур та впровадження новітніх технологій. Одним з головних викликів є інтеграція нових стандартів щодо екологічності, якості продукції та ефективності управління. Компаніям необхідно адаптуватися до вимог ЄС щодо соціальної відповідальності, сталого розвитку та інноваційних підходів. Це вимагатиме як структурних реформ, так і значних фінансових інвестицій, таких як модернізація виробничих потужностей та розробка нових технологій. Однак за допомогою сучасних програм підтримки Європейського Союзу компанії можуть подолати ці бар'єри, залучивши ресурси для розвитку та підвищивши свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Залучення інвестицій, оптимізація бізнес-процесів та вихід на нові ринки забезпечать успіх на шляху до європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Sologoub I. Ukraine's EU Integration: A Long Way Home. *Intereconomics*. 2022. Vol. 57, no. 4. P. 218–224. URL: <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1066-1> (дата звернення: 03.12.2024).
2. Гришко В., Киричук Б. Євроінтеграція як запорука післявоєнного відновлення України: актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. Т. 1, № 4. С. 30–36. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.5> (дата звернення: 03.12.2024).
3. Горбаль Н. І., Микитин О. З., Михальков М. О. Розвиток агропромисловості України в умовах євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. Т. 2020, № 1. С. 78–86. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.078> (дата звернення: 03.12.2024).
4. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181688> (дата звернення: 03.12.2024).
5. Карп В.С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 12. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3674 (дата звернення: 03.12.2024).
6. Зеленська-Печена В. В. Проблеми розвитку підприємництва в Україні на шляху до економічної сталості. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2020. № 6(262). С. 26–30. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-26-30> (дата звернення: 03.12.2024).
7. Roshen. Сертифікація (2024). URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/sertyfikatsiya>

8. SoftServe Global Data Sharing Agreement Schedule 2. Binding Corporate Rules. (2022). SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/information-security>.

9. Решитько Т. Розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 9(42). С. 117–124. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).117-124](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).117-124) (дата звернення: 03.12.2024).

10. Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6> (дата звернення: 03.12.2024).

11. Кобеля-Звір М., Вовчак О. Застосування грантових програм digital europe та horizon europe для реалізації спільних проєктів «Україна-єс». Modern Economic Science Development in the Context of Digitalisation. 2023. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-14> (дата звернення: 03.12.2024).

Ніньовський С.Б.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Живко З.Б.,

*д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Євроінтеграційні процеси в Україні передбачають значні зміни у всіх сферах - від законодавства та економіки до соціальних стандартів і безпеки. Одним з ключових аспектів, який набуває особливої важливості під час євроінтеграції, є забезпечення безпеки на всіх рівнях: державному, бізнесовому та особистому. Підвищення рівня безпеки є критично важливим для стабільного розвитку країни, оскільки воно забезпечує надійність і передбачуваність умов для ведення бізнесу, захищає інтереси громадян та сприяє ефективному функціонуванню всіх інститутів країни в рамках євроінтеграційних зобов'язань.

1. Менеджмент безпеки на рівні держави в контексті євроінтеграції

Одним із ключових аспектів є забезпечення національної безпеки в умовах глобальних та регіональних змін, а також адаптація до європейських стандартів в галузі безпеки та прав людини. У цьому контексті менеджмент безпеки держави включає кілька важливих складових:

- **Політична безпека:** Євроінтеграційний процес передбачає стабільність і розвиток політичних інститутів, їх адаптацію до вимог Європейського Союзу. Це включає вдосконалення виборчих систем, посилення демократії, дотримання прав людини та свободи слова. У рамках євроінтеграції Україна повинна відповідати стандартам ЄС, що сприяють політичній стабільності та безпеці на рівні держави.

- **Економічна безпека:** Адаптація до європейських економічних стандартів та вимог, які включають створення прозорого бізнес-середовища, зменшення корупції, розвиток

інфраструктури та бізнесу, є важливим фактором для забезпечення економічної безпеки країни. Вступ до ЄС відкриває доступ до спільного ринку, але для цього потрібно врахувати вимоги щодо економічної політики, фінансових стандартів та макроекономічної стабільності.

- **Енергетична безпека:** Оскільки енергетична незалежність є одним із пріоритетних завдань для України, менеджмент безпеки в енергетичному секторі має забезпечити інтеграцію до енергетичних ринків ЄС, зокрема через ефективне використання енергоресурсів, енергозбереження та розвиток альтернативних джерел енергії.

- **Оборонна безпека:** Враховуючи геополітичне середовище, питання національної оборони та співпраці з міжнародними організаціями, такими як НАТО, набувають особливого значення. Менеджмент безпеки в цій сфері пов'язаний з посиленням обороноздатності, розвитком військової співпраці з європейськими країнами та модернізацією оборонного сектору.

2. Менеджмент безпеки бізнесу в контексті євроінтеграції

Інтеграція України до європейських економічних структур вимагає змін у менеджменті безпеки для бізнесу. Для забезпечення економічної безпеки бізнесу необхідно створити такі умови, які б гарантували захист підприємницьких інтересів, безпеку інвестицій та фінансову стабільність.

- **Інвестиційна безпека:** Підвищення інвестиційної привабливості країни є важливим аспектом для забезпечення бізнес-безпеки. Важливим кроком є прийняття відповідних законодавчих ініціатив, які б гарантували захист прав інвесторів, недоторканість капіталу, прозорість ведення бізнесу та боротьбу з корупцією. Євроінтеграція передбачає створення стабільних умов для бізнесу через лібералізацію економічних норм, гармонізацію законодавства.

- **Кібербезпека та захист даних:** В умовах цифрової економіки питання кібербезпеки стає все більш актуальним. Інтеграція з ЄС вимагає від України впровадження стандартів у сфері кіберзахисту, захисту даних та конфіденційної інформації. Менеджмент бізнесу повинен зосереджуватися на побудові надійних систем безпеки, що забезпечують захист від кібератак та зловмисних впливів на цифрові активи підприємств.

- **Захист інтелектуальної власності:** Євроінтеграційний процес також включає прийняття стандартів з інтелектуальної власності, що захищає патенти, авторські права, товарні знаки та інші форми інтелектуальних активів. Це важливо для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та співпраці з міжнародними партнерами.

3. Менеджмент безпеки особистості в умовах євроінтеграції

Забезпечення безпеки особистості є одним з ключових аспектів розвитку країни та її інтеграції до Європейського Союзу. Євроінтеграція створює умови для розвитку прав людини, соціальних стандартів та особистої безпеки громадян, що є важливою складовою стабільного розвитку держави.

- **Права людини та соціальні стандарти:** ЄС має високі вимоги до захисту прав людини, недискримінації та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Для забезпечення безпеки особистості важливо впроваджувати європейські стандарти в сфері правосуддя, соціального забезпечення, освіти та охорони здоров'я, що сприятиме покращенню рівня життя населення.

- **Фізична безпека громадян:** В умовах євроінтеграції Україна повинна модернізувати систему правоохоронних органів, посилити боротьбу з організованою злочинністю,

тероризмом та іншими загрозами для фізичної безпеки громадян. Це передбачає як удосконалення законодавства, так і впровадження новітніх технологій у сфері безпеки.

• **Цифрова безпека особистості:** Оскільки в умовах цифрової економіки дані громадян стають об'єктом особливої уваги, важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки особистості. Євроінтеграція вимагає від України розробки ефективних механізмів захисту особистих даних, забезпечення конфіденційності та боротьби з кіберзлочинністю.

Висновок

Менеджмент в контексті євроінтеграції є важливою складовою на шляху до побудови стабільної, безпечної і процвітаючої держави. Успішна інтеграція України до європейських структур вимагає не тільки адаптації законодавства та економіки, а й забезпечення високого рівня безпеки на всіх рівнях: державному, бізнесовому та особистому. Система менеджменту безпеки, яка включає ефективне управління державними інститутами, підтримку безпеки бізнесу та захист прав і свобод особистості, є запорукою сталого розвитку в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. **Євроінтеграція України: правові, економічні та соціальні аспекти.** – Київ: КНЕУ, 2020. – 358 с.
2. **"Європейська політика безпеки: стратегічні виклики для України"** / За ред. О. Дерев'янка. – Київ: Інститут стратегічних досліджень, 2019.
3. **"Україна та Європейський Союз: вектори інтеграції"** / За ред. В. Куценка. – Львів: Видавничий дім "Літопис", 2022.

Кравчута С.М.

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,

Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "Львівський інститут менеджменту"

Живко З.Б.,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "Львівський інститут менеджменту"

ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Управління ризиками – це систематичний процес ідентифікації, оцінки, аналізу, моніторингу та контролю ризиків з метою зниження їх впливу на досягнення цілей організації. Цей процес допомагає організаціям визначати потенційні загрози, оцінювати їхній ступінь ймовірності та наслідків, а також розробляти стратегії для їхньої мінімізації, уникнення або прийняття.

Основні етапи управління ризиками: ідентифікація ризиків – визначення можливих подій чи умов, які можуть вплинути на діяльність; оцінка ризиків – аналіз ймовірності виникнення ризиків та оцінка можливих наслідків; аналіз і вибір стратегії – розробка планів для управління ризиками: уникнення, пом'якшення, передача (страхування) або прийняття ризику; моніторинг та контроль – постійне спостереження за ідентифікованими ризиками і впровадження коригувальних заходів у разі необхідності; документування і звітування – ведення записів про ризики, заходи щодо їх управління та результати виконання.

Управління ризиками сприяє забезпеченню стабільності, ефективності й стійкості організації в умовах невизначеності [1; 2].

Розглянемо процес управління ризиками на прикладі ТОВ «Максимум центр». Для покращення процесу управління ризиками в ТОВ «Максимум центр» необхідно вжити ряд заходів, які дозволять знизити негативний вплив потенційних ризиків на діяльність підприємства та покращити фінансові результати. Ось кілька важливих кроків:

1. Крок перший - *розробка комплексної стратегії управління ризиками*

- *Визначення ризиків* - першим кроком є чітке визначення основних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає фінансові, операційні, ринкові, правові та стратегічні ризики.

- *Категоризація ризиків* - ризики можна поділити на внутрішні (що виникають через недоліки у процесах підприємства) та зовнішні (економічні, політичні, конкурентні фактори). Для кожного типу ризику слід розробити окрему стратегію управління.

2. Крок другий – *провести моніторинг фінансових показників*

- *Постійний моніторинг доходів і витрат* - для контролю фінансових ризиків важливо регулярно відслідковувати показники доходів, витрат та прибутковості. Для цього можна застосовувати фінансові аналітичні інструменти (наприклад, дашборди, програмне забезпечення для фінансового обліку).

- *Аналіз рентабельності* - необхідно оцінювати рентабельність за різними сегментами діяльності (продукція, послуги, регіони). Це допоможе виявити низькорентабельні напрямки, що потребують коригування або ліквідації.

3. Крок третій - *оптимізувати витрати та покращення операційної ефективності*

- *Управління собівартістю* - аналіз собівартості продукції дозволяє виявити можливості для зменшення витрат. Необхідно зосередитися на зменшенні виробничих витрат, перегляді постачальників та впровадженні більш ефективних технологій.

- *Автоматизація процесів* - впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації фінансових та операційних процесів може значно зменшити витрати та підвищити ефективність.

4. Крок четвертий – *реалізувати диверсифікацію джерел доходів*

- *Розширення асортименту продукції* - для зменшення залежності від одного продукту або ринку, можна розглянути можливість запуску нових товарів або послуг, які доповнюють основний бізнес.

- *Вихід на нові ринки* - розширення географії продажів або освоєння нових ринків дозволить знизити ризики, пов'язані зі змінами на локальних ринках або коливаннями попиту.

5. Крок п'ятий - *управління кредитними та фінансовими ризиками*

- *Диверсифікація джерел фінансування* - для зменшення ризику, пов'язаного з кредитними зобов'язаннями, слід забезпечити доступ до кількох джерел фінансування (банківські кредити, інвестиції, випуск облігацій тощо).

- *Контроль за дебіторською заборгованістю* - підприємство має постійно моніторити стан дебіторської заборгованості та вживати заходів для скорочення термінів оплати від клієнтів. Можна застосовувати систему стимулів для швидких оплат, а також обмеження кредитів для ризикованих клієнтів.

6. Крок шостий - *фінансова резервна стратегія*

- *Створення фінансових резервів* - важливо створювати резерви для покриття можливих непередбачених витрат або втрат. Це дозволить знизити залежність від короткострокових кредитів та забезпечити стабільність у періоди економічної нестабільності.

- *Страховання ризиків* - створення резерву для покриття операційних, фінансових або природних ризиків, а також укладання договорів страхування (наприклад, від крадіжок, стихійних лих, перерв у виробництві тощо).

7. Крок сьомий - *управління юридичними та нормативними ризиками*

- *Моніторинг змін у законодавстві* - регулярний моніторинг змін у податковому, трудовому та корпоративному законодавстві дозволяє своєчасно адаптувати бізнес до нових вимог і уникати юридичних проблем.

- *Відповідність стандартам* - підприємство повинно впроваджувати і підтримувати систему внутрішнього контролю, яка гарантує дотримання всіх нормативних вимог (податкових, екологічних, трудових тощо).

8. Крок восьмий - *інформаційна безпека та захист від кіберризиків*

- *Впровадження систем кібербезпеки* - для захисту даних і корпоративної інформації необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки, включаючи регулярне оновлення програмного забезпечення, використання шифрування та багаторівневу авторизацію доступу.

- *Навчання персоналу* - підвищення обізнаності співробітників щодо кіберризиків і потенційних загроз допоможе уникнути внутрішніх витоків інформації та помилок.

9. Крок дев'ятий - *управління репутаційними ризиками*

- *Моніторинг іміджу компанії* - створення системи для моніторингу відгуків клієнтів, оцінки репутації бренду і швидке реагування на негативні відгуки дозволить захистити репутацію підприємства.

- *Розробка антикризового плану* - необхідно мати план дій на випадок кризи, що включає публічні виступи, комунікацію з медіа і внутрішнє управління кризовими ситуаціями.

10. Крок десятий - *залучення консультантів та партнерів*

- *Залучення зовнішніх консультантів* - для підвищення ефективності управління ризиками можна залучити професійних консультантів для оцінки ризиків, розробки стратегії і оптимізації бізнес-процесів.

- *Партнерства та кооперація* - розширення співпраці з іншими підприємствами для поділу ризиків і ресурсів може бути вигідним для зниження окремих ризиків.

Імплементация вищезазначених заходів дозволить ТОВ «Максимум центр» значно покращити управління ризиками, знизити їхній негативний вплив на бізнес і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності та конкуренції.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Максимум центр» не лише знизити вплив ризиків на діяльність, але й підвищити стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі. Це створить умови для стабільного розвитку, зростання прибутковості та зміцнення позицій компанії на ринку.

Вплив удосконалення управління ризиками на діяльність і стійкість бізнесу ТОВ «Максимум центр» виражається впровадження заходів з удосконалення управління ризиками сприяє не лише зниженню впливу ризиків на діяльність компанії, але й створює передумови для підвищення її стійкості до змін у зовнішньому середовищі.

Список використаної літератури:

1. Jafar Ali Ahmad Hammouri , Olga Melnyk , Iryna Dydiv , Oleksandr Yaremenko , Zinaida Zhyvko , Andrij Zaverbnyj. State Legal Policy for Planning Sustainable Development of Recreational Areas: Environmental Risk Assessment for Open Socio-Economic Systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 19, No. 4, April, 2024, pp. 1397-1405 Journal homepage: <http://iijeta.org/journals/ijsdp>

2. Живко З. Б., Стадник М. Є., Кравчута С. М. Сутність системи моніторингу та управління ризиками. *Українська національна ідея в сучасному міждисциплінарному дискурсі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (XXXVII Харківські політологічні читання)*, м. Харків, 27 вересня 2024 р.) / [редкол.: О. Ю. Панфілов (голова), Л. М. Герасіна, В. А. Прудников та ін.] ; Аналіт. центр сучас. гуманітаристики ; Харків. асоц. політологів. – Харків : Право, 2024. – С.10-13.

СЕКЦІЯ 5: БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, ОСОБИСТОСТІ

Бойко Р.І.

*здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

Живко З.Б.,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

АНАЛІЗ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ЧУТЛИВІСТЬ І БЕНЧМАРКІНГ

Управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) – це динамічний процес, що включає аналіз, моніторинг, планування та впровадження заходів для мінімізації ризиків і захисту бізнесу.

Підвищує стійкість підприємства, забезпечує конкурентні переваги та сприяє стабільному розвитку.

Аналіз чутливості ФЕБП – метод оцінки впливу змін різних факторів (ринкових, економічних, внутрішніх) на фінансову стабільність підприємства.

Дає змогу визначити критичні чинники та підготувати стратегії для зниження ризиків.

Основні етапи аналізу чутливості:

- Ідентифікація ключових змінних і встановлення діапазонів їхніх коливань.
- Розрахунок впливу змін на фінансові показники (дохід, прибуток, ліквідність).
- Виявлення найризикованіших чинників і розробка заходів для мінімізації впливу

(диверсифікація, резерви, хеджування).

Результати аналізу чутливості:

- Підготовка підприємства до несподіваних змін на ринку.
- Підвищення фінансової стійкості завдяки виявленню вузьких місць і оптимізації процесів.

- Показники для аналізу:
- Порогова точка безбитковості, коефіцієнти ліквідності, рентабельність, фінансовий ліверидж.

ліверидж.

Бенчмаркінг у системі ФЕБ - інструмент для підвищення конкурентоспроможності через порівняння з лідерами ринку.

Завдання бенчмаркінгу: аналіз слабких місць, впровадження передових практик, оптимізація витрат, зниження ризиків.

Практичне застосування аналізу чутливості та бенчмаркінгу: визначення чутливості до зміни цін, валютного курсу, процентних ставок; оптимізація процесів для забезпечення стабільності у мінливих ринкових умовах.

Переваги методів бенчмаркінгу: поліпшення прийняття рішень і виявлення критичних точок; забезпечення адаптивності підприємства до ринкових коливань.

Зокрема, розглянемо різні види бенчмаркінгу та їх вплив на ФЕБП:

- Внутрішній бенчмаркінг - аналіз і порівняння показників між підрозділами або філіями одного підприємства. Дає змогу визначити найефективніші внутрішні процеси та впровадити їх у інших підрозділах.

- Бенчмаркінг із прямими конкурентами - оцінка фінансових показників підприємства у порівнянні з конкурентами. Дозволяє зрозуміти, які практики забезпечують успішні результати на ринку, і адаптувати їх для зміцнення фінансово-економічної безпеки (ФЕБ).

- Міжгалузевий бенчмаркінг - порівняння з компаніями з інших секторів, які мають схожі бізнес-процеси. Допомагає переймати інноваційні методи управління та підходи для вдосконалення ФЕБ.

- Глобальний бенчмаркінг: аналіз діяльності провідних компаній світу. Сприяє впровадженню сучасних фінансових практик, адаптації новітніх трендів і технологій для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Етапи бенчмаркінгу в ФЕБ:

- Визначення ключових показників (ліквідність, рентабельність, ефективність активів).
- Збір даних з фінансових звітів, галузевих досліджень та аналітичних матеріалів.
- Аналіз розриву між власними показниками та еталонними, визначення причин відхилень.

- Розробка і впровадження заходів для покращення фінансової стабільності.

- Оцінка ефективності впроваджених змін і їхнє коригування за потреби.

Отже, бенчмаркінг в системі ФЕБП має важливе значення і перевагами бенчмаркінгу для ФЕБ вважаємо: підвищення конкурентоспроможності завдяки впровадженню передових практик; зміцнення фінансової стабільності та зниження ризиків виникнення фінансових проблем; швидке реагування на нові тенденції у сфері фінансового управління. Бенчмаркінг є ключовим інструментом для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства та пошуку шляхів його покращення. Він допомагає адаптуватися до змін на ринку, зменшувати ризики, запроваджувати інновації та досягати стійкого зростання.

Список використаної літератури:

1. Живко З.Б., Павлів М.М., Тишко М.В. Фінансова безпека країни та суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3607>

2. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Фінансова безпека підприємства: виклики воєнного часу для сучасного бізнесу. *Техніка і наука*. Серії: право, економіка, педагогіка, техніка, фізико-математичні науки. № 1(29), 2024. С. 292-300. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-292-300](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-292-300)

Дуб П.В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту
Стадник М.Є.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та аналітичної економіки
Львівського інституту менеджменту

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне розуміння управління фінансово-економічною безпекою підприємства базується на комплексному підході, що враховує динамічні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Фінансово-економічна безпека підприємства визначається як стан захищеності його ресурсів, виробничого та інтелектуального потенціалу від можливих загроз, що виникають як ззовні, так і зсередини організації. Цей стан забезпечується за допомогою ефективного застосування інструментів, методів, важелів управління та системи інформаційно-аналітичного забезпечення [1-3].

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає в себе низку взаємопов'язаних процесів і механізмів, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку сучасного підприємства. Слід зазначити, що ефективне управління безпекою дозволяє підприємству витримувати економічні шоки, рецесії, зміни в ринкових умовах та інші непередбачувані події, забезпечуючи його стабільну роботу. При цьому, одним з ключових аспектів є постійний моніторинг факторів впливу, що передбачає спостереження за внутрішніми та зовнішніми чинниками, які можуть впливати на фінансово-економічну безпеку підприємства. Це включає аналіз ринкових тенденцій, зміни в законодавстві, економічні показники та конкурентне середовище. Дослідження внутрішніх процесів управління ресурсами, виробничими процесами та фінансовими операціями дозволяє виявити потенційні ризики та оцінити їхній вплив на безпеку підприємства. Оптимізація використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів є ще одним важливим елементом управління безпекою, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність та оборотність активів, дозволяє оцінити рівень забезпеченості функціональних складових безпеки. На основі цього аналізу розробляються заходи, спрямовані на посилення фінансово-економічної безпеки, включаючи диверсифікацію джерел доходів, зниження витрат та управління борговими зобов'язаннями.

Сучасне управління фінансово-економічною безпекою характеризується інтеграцією різних підходів та інструментів, що забезпечують комплексний захист та розвиток організації. Стратегічне планування відіграє важливу роль, оскільки дозволяє визначити довгострокові цілі і напрямки розвитку підприємства з урахуванням потенційних ризиків та можливостей. Ризик-менеджмент включає ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, що можуть вплинути на безпеку підприємства, а також розробку заходів з мінімізації цих ризиків, таких як страхування чи створення резервів. Зазначимо, що саме фінансовий контроль та аудит забезпечують прозорість фінансової діяльності підприємства через систематичний контроль

та перевірку фінансових операцій. Аудит дозволяє виявляти невідповідності, шахрайство та інші порушення, що можуть загрожувати безпеці підприємства. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем для збору, обробки та аналізу даних забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміни в середовищі та адаптувати стратегію управління безпекою.

Вважаємо, що саме систематичний підхід до управління безпекою дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози, знижуючи ризики фінансових втрат та інших негативних наслідків. Управління фінансово-економічною безпекою тісно пов'язане із загальною стратегією розвитку підприємства, оскільки забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень та реалізації довгострокових планів. Забезпечення фінансової стабільності дозволяє підприємству бути гнучким у виборі стратегічних напрямків, швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та використовувати нові можливості. Надійна фінансова безпека робить підприємство більш привабливим для інвесторів, що сприяє залученню капіталу для реалізації стратегічних проєктів та інновацій. Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою стає ключовим елементом стратегічного планування, забезпечуючи підприємству стабільне майбутнє та процвітання в умовах сучасної економічної динаміки.

Список використаних джерел:

1. Подольчак Н. Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 268 с.
2. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів, 2012. 386 с.
3. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

Кушинська М. В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Думич Н. Б.,

*к.е.н. викладач
кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Через збройний напад агресора, введення воєнного стану, і як наслідок, невизначеність і нестабільність ситуації в країні, вкрай ускладнилося функціонування бізнесу в Україні.

У нинішніх складних економічних умовах, що зумовлені воєнним конфліктом в Україні, відновлення діяльності підприємств є одним з ключових чинників економічного зростання країни. Вторгнення росії в Україну призвело до значних негативних економічних зрушень: суттєво зросла економічна нестабільність, різко зменшилася активність бізнесу, погіршилася логістика, багато підприємств пошкоджено або зруйновано, над підприємствами,

що залишилися на окупованих територіях, втрачено контроль, відповідно і держава не отримує від них надходжень до бюджету.

Збройна агресія вплинула на загальний бізнес-клімат країни, знизивши довіру інвесторів і ускладнюючи умови для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Тому відновлення діяльності українських підприємств, що постраждали від війни, є надзвичайно важливим для забезпечення робочих місць, податкових надходжень і зростання ВВП.

Бізнес зберігає фінансову стійкість, втім дещо погіршив оцінку фінансових резервів у порівнянні з початком 2024 року. Більше половини, а саме 53% компаній, мають резерви на рік і більше (раніше – 65%), 32% – на пів року, 15% – на кілька місяців, 1% не має жодних резервів.

Втрати бізнесу від війни продовжують зростати. Станом на середину 2024 року 26% опитаних компаній повідомляють про втрати до \$1 млн., 31% - в межах \$1–10 млн, 17% – понад \$10 млн. Жодних втрат не зазнали тільки 14% опитаних компаній.

Очевидно, що бізнес шукає шляхи пристосування до нових умов. Власники і керівники підприємств виокремлюють сім основних проблем, які перешкоджають відновленню і розвитку економічної діяльності:

- високі податки і збори;
- відсутність достатнього капіталу;
- недостатня кількість платоспроможних клієнтів;
- недостатня чисельність кваліфікованих працівників;
- непрогнозованість економічної і політичної ситуації в Україні;
- нестача грантових урядових програм.

Найбільшими проблемами у відносинах бізнесу з органами владами є: блокування податкових накладних, відмова від бронювання призовників і затримки з логістикою на кордоні.

Вітчизняний бізнес в умовах воєнного стану потребує активного державного втручання, саме тому пряме державне регулювання є суттєвим інструментом державної підтримки бізнесу (прийняття законодавчо-нормативних актів, що створюють правові умови розвитку економіки і соціальної сфери, та ін.).

Варто зазначити, що держава вклала в підтримку підприємництва через гранти на старт або розвиток бізнесу 9,3 млрд грн за урядовим проєктом «ЄРобота» [2]. За понад два роки його дії 19 600 підприємців отримали гранти. Майже половину названої суми грантоотримувачі де-факто повернули до бюджету – через сплачені податки і збори.

Таким чином гранти перетворилися в інвестиції у створення і розвиток тисяч компаній, освоєння нових напрямів бізнесу і стимулювання виходу підприємств на нові ринки. В результаті запровадження грантової програми створено 55 тис. нових робочих місць. Від початку запуску проєкту в липні 2022 р. видано:

- за програмою «Власна справа» – 17 813 мікрогрантів на 4,2 млрд грн;
- на розвиток переробних підприємств – 743 гранти на 3,7 млрд грн;
- на садівництво і розвиток тепличного господарства – 231 грант на 1 млрд грн;
- ветеранам і членам їхніх родин – 806 грантів на 366 млн грн.

Також слід зауважити, що 2 вересня 2024 р. Президент України підписав закон «Про внесення змін до деяких законів щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період воєнного (надзвичайного) стану в Україні» [1].

Отже, підтримка українського бізнесу в умовах війни є надзвичайно важливою складовою збереження економічної стабільності і здатності країни ефективно функціонувати. На нашу думку, на цьому етапі найбільш необхідними для України є такі інструменти і кроки щодо стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу:

- оперативне впровадження нових стандартів і законів щодо соціально-економічного розвитку України з урахуванням фактора безпеки і бойових дій: країна навіть під час війни має забезпечувати повноцінне навчання і економічний розвиток;

- допомога і налагодження стійких докризових каналів збуту вітчизняної експортної продукції, а також запровадження системи податково-митного стимулювання експортних операцій [3];

- посилення якості, кількості і доступності наявної фінансової підтримки для суб'єктів бізнесу, а також упровадження нових механізмів фінансової підтримки. Так, уряд може надавати фінансову допомогу у вигляді грантових програм, субсидій, позик за пільговими умовами. Такі дії спрямовані на допомогу компаніям для збереження ліквідності їх продукції і зменшення фінансового навантаження;

- формування оптимальної моделі системи оподаткування, яка буде забезпечувати стабільність і передбачуваність податкового середовища. Також уряд повинен продовжувати надавати пільги на сплату податків або відстрочки з їхнім погашенням. Це може допомогти знизити фінансовий тиск на бізнес в умовах економічної нестабільності;

- більш швидке відновлення інфраструктури (у тому числі енергетичної і транспортної) за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів, чи інших видів допомоги;

- зменшення адміністративних перешкод і бюрократичних процедур, що може сприяти покращенню бізнес-середовища і стимулюванню підприємництва;

- розробка програм підтримки для інноваційних проєктів і новітніх досліджень. Так, «нові програми, спрямовані на підтримку відродження бізнесу, повинні стимулювати суб'єктів господарювання до впровадження більш інноваційних і стійких практик, які охоплюють принципи циркулярної і зеленої економіки, чистого нульового рівня викидів, зниження енергоємності виробництва і сприяння співпраці» [4];

- запровадження більш ефективної державної системи перекваліфікації населення враховуючи наявні і перспективні потреби бізнес-структур;

- створення мережі інформаційно-консультативної підтримки підприємництва для забезпечення бізнес-структур актуальною інформацією про стан війни, економічні умови, можливості державної підтримки і подальшого ефективного розвитку. Забезпечення таких умов може сприяти зменшенню невизначеності ситуації в Україні і допомогти суб'єктами господарювання приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, відновлення діяльності підприємств в Україні є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу і залучення різних інструментів. Державна підтримка, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, професійна підготовка кадрів і міжнародна співпраця є ключовими факторами для успішного відновлення економіки і забезпечення сталого зростання. Лише за умови ефективного використання цих інструментів українські підприємства зможуть подолати наслідки воєнного стану і стати конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період воєнного (надзвичайного) стану в Україні». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39529>
2. Проект «Робота». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-93-mlrd-hrn-investovala-derzhava-v...>
3. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49.
4. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. 20

Лилак Ю. О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту*

Янків М. Д.,

*д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Львівського інституту менеджменту*

РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ ЯК СПОСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

В сучасних умовах воєнного стану в Україні релокація бізнесу набуває великих масштабів. Адже в зоні бойових дій наразі підприємці не мають можливості продовжувати власну діяльність. Частина підприємств частково або цілковито втратили виробничі потужності через вимушену міграцію людей на захід України і за кордон, змін бізнес-логістики. Наразі найбільшими проблемами українських підприємств в умовах воєнного стану є: втрата ринків збуту, дорогі кредити, мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів.

Релокація бізнесу для вітчизняних суб'єктів господарювання нещодавно була малоактуальною, а практичний досвід переміщення потужностей – практично відсутній. Якщо розкласти слово «relocation», бачимо «locate», яке походить від латинського слова locus, що означає «місце», re – означає «знову», а – ion означає «дія». Отже, ре-локація означає «акт розміщення знову» у новому місці [2].

Оскільки підприємницька діяльність відіграє важливу роль у розвитку сучасних індустрій, а також у протидії загроз і ризиків для національної та фінансово-економічної безпеки регіонів, збереженні та розвитку бізнес-потенціалу та промислового капіталу, її активізація є пріоритетом в умовах війни як для самих підприємств, так і економічної політики держави. Для підприємств, які опинилися в зонах активних бойових дій, виникла необхідність релокації в безпечні регіони України або за кордон для забезпечення діяльності та подальшого розвитку.

З метою вирішення даної проблеми Міністерством економіки України було розроблено Програму релокації підприємств, яка передбачає відновлення економіки держави за рахунок

переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України. За умовами програми до неї може бути долучене будь-яке підприємство, шляхом повної або часткової релокації власних потужностей [1].

Перенесення підприємства на нову територію є важливим інструментом для втілення бізнес-стратегії компанії. Менеджери, які розглядають релокацію як частину стратегії розвитку, повинні усвідомлювати, що цей процес є складним з технічної, юридичної та етичної точок зору, а також потребує значних фінансових витрат і несе ризики [4]. Тому перед прийняттям рішення про релокацію підприємствам слід провести аналіз бізнес-середовища, який дозволить сформулювати вимоги до місця, куди переноситься бізнес, та умови для релокації підприємств.

Можна виділити такі критерії, що можуть забезпечити успіху в нових для підприємства умовах [3]:

- сприятливе ставлення регіональної влади до переселених підприємств і її бажання створити найбільш комфортні умови для їх функціонування;
- доступ до сировинних ресурсів та розвинена логістична мережа у регіоні;
- платоспроможний попит місцевого населення та достатня ринкова потенціальна споживча база для продукції чи послуг;
- можливості для забезпечення гідного проживання працівників та керівництва підприємства та членів їх сімей, які були змушені змінити місце проживання у зв'язку з релокацією підприємства;
- наявність серед місцевого населення кваліфікованих фахівців, які можуть зайняти вакансії та вільні робочі місця на релокованому підприємстві.

Участь у Програмі як території, що приймають бізнес, беруть віддалені від активних бойових дій основними регіонами України виділено – Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області. Кожен регіон України у створенні привабливих умов для бізнесу з прифронтових регіонів використовує специфічні та креативні важелі для залучення на свої території [5].

Переміщення бізнесу в західні області України внаслідок повномасштабного вторгнення росії супроводжується низкою проблем та особливостей. Насамперед зазначимо, що лідером за кількістю релокованих малих та середніх бізнесів є Львівська область. Як свідчить офіційна статистика, у Львівську область переміщено 233 підприємства. Загалом же Львівська обласна військова адміністрація отримала 956 заявок на релокацію.

Другу та третю позиції за кількістю релокованих бізнесів посідають Закарпатська та Івано-Франківська області. Аналіз причин вибору підприємцями цих областей та розроблені групою експертів KSE критерії привабливості регіонів для переміщення свідчать про їхню відносну безпеку для бізнесу в поєднанні з іншими критеріями.

Закарпаття має значні переваги за географічним положенням, що пов'язано з природним відносним захистом території Карпатськими горами на півночі та північному сході, добре розвинутою транспортною інфраструктурою та логістикою, а також із безпосереднім сусідством з чотирма державами – членами ЄС. Останній критерій дає надію малим та середнім підприємствам у разі подальшої ескалації розглядати можливість переміщення до сусідніх країн.

Івано-Франківська область популярна своїми рекреаційними та соціокультурними ресурсами, що дало змогу підприємствам отримати перші уявлення про території, до яких вони планували релокуватися.

Пріоритетними місцями потенційної локалізації вказаних центрів можуть бути прикордонні міста. Наприклад, у Закарпатській області – м. Чоп (або Ужгород), у Львівській – мм. Хирів (або Самбір), Шегині (або Мостиська), а також Краківець (або Яворів) і Рава Руська, у Волинській – мм. Володимир і Ковель.

Україна не має досвіду з програми релокейту, але конкурентоспроможність підприємств та адаптація до нових умов є об'єктивною потребою. Переміщення виробництва дозволяє налагодити бізнес-процеси й сприяє сплати податку до регіонального бюджету.

Серед основних проблемних питань, що стримують відновлення та розвиток бізнесу, – невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації, обмежені ресурси, проблеми з логістикою, з кваліфікованими кадрами, падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Релокація бізнесу в умовах воєнного стану породжує окремі загрози для [1]:

- економічної системи країни;
- регіональних економік;
- внутрішнього споживчого ринку;
- суб'єктів господарювання.

Отже, релокація бізнес-структур є важливим стратегічним рішенням для будь-якого підприємства, який передбачає аналіз ситуації, яка склалась у поточних умовах його функціонування з врахуванням факторів макро та мікро середовища, маркетингового аудиту та демографічних і політичних факторів. Підприємство, на жаль, не зможе змінити вплив цих факторів, особливо коли територія окупована рф. Важливим рішенням є розуміння підприємством власних потреб з релокації, а саме: готовність до змін у тому числі щодо критики та потреби у виборі нових векторів розвитку ринку, а також наскільки адаптивною та стійкою є бізнес-модель підприємства у нинішніх умовах. Логістика є важливою складовою для оцінки у процесі скринінгу, оскільки передбачає підтримку або відновлення виробничих потужностей з врахуванням логістичних ланцюгів, де у допомозі стала державна програма у вигляді переліку певних послідовних та логістичних дій.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidpri_mstv.
2. Запухляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 257–262.
3. Захарова О. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. *Економіка підприємства: теорія та практика* : Зб. праць (м. Київ, 13 жовтня 2022 р.) 134–136. URL: (дата звернення 26.11.2024) https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750__removed.pdf
4. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2023. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>
5. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylchak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterna, Uliana Petrynyak. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. 2022, Volume 11. Issue 1. P. 339–347. URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

Марущак А.Ю.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Львівського інституту менеджменту
Стадник М.Є.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та аналітичної економіки
Львівського інституту менеджменту

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ Й РОЛЬ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасне розуміння ризик-менеджменту на підприємстві базується на системному підході до виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації. Ризик-менеджмент розглядається як невід'ємна частина загального управлінського процесу, інтегрована в усі рівні діяльності підприємства. Це дозволяє не лише передбачати потенційні загрози, але й ефективно використовувати можливості, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.

Ключовим аспектом сучасного ризик-менеджменту є ідентифікація та оцінка ризиків за допомогою різноманітних методів та інструментів, таких як аналіз SWOT, PESTLE, сценарне планування та інші. Це дозволяє підприємствам систематично визначати потенційні ризики, їх ймовірність виникнення та можливі наслідки. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії, та сприяє більш обґрунтованим рішенням у сфері управління ризиками. Наступним етапом є розробка та впровадження стратегій управління ризиками, які включають уникнення, зменшення, передачу або прийняття ризиків. Сучасний ризик-менеджмент акцентує увагу на проактивних заходах, спрямованих на мінімізацію негативних впливів ризиків та максимізацію вигод від можливостей. Важливим є також забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління ризиками, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Останнім елементом є постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів з управління ризиками. Це включає регулярний перегляд ризикового портфеля, аналіз результатів та коригування стратегій у відповідь на нові виклики та зміни. Сучасний ризик-менеджмент також передбачає культуру управління ризиками в організації, де всі співробітники усвідомлюють важливість своєї ролі у процесі управління ризиками та активно долучаються до його реалізації. Таким чином, ризик-менеджмент стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності [1-3].

Ризик-менеджмент займає ключове місце в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки він спрямований на виявлення, аналіз та мінімізацію потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на фінансову стабільність та операційну діяльність організації. Економічна безпека підприємства означає його здатність ефективно функціонувати, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності та змін на ринку. Інтеграція системи управління ризиками дозволяє підприємству передбачати можливі ризики та розробляти стратегії їх подолання, тим самим зміцнюючи свою економічну основу. Одним із основних аспектів взаємозв'язку ризик-менеджменту та економічної безпеки є забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Завдяки систематичному підходу до управління ризиками, компанія може ефективно контролювати фінансові потоки, уникати надмірних витрат та забезпечувати своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі. Це включає управління кредитними ризиками, валютними коливаннями, ціновими ризиками та іншими фінансовими аспектами, які можуть вплинути на прибутковість та ліквідність підприємства.

Ризик-менеджмент підтримує стратегічне планування та прийняття рішень, спрямованих на довгостроковий безпековий розвиток підприємства. Аналіз ризиків допомагає керівництву оцінювати можливості та загрози, що дозволяє більш обґрунтовано визначати напрямки зростання, інвестиції та інновації. Таким чином, інтегроване управління ризиками не лише забезпечує економічну безпеку, але й стимулює стійкий розвиток та адаптацію підприємства до змінних умов ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність та здатність досягати поставлених цілей. Ефективне управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, розробляти плани реагування та відновлення, що мінімізує можливі втрати та зберігає довіру до підприємства.

Список використаних джерел:

1. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144-147.
2. Скопенко Н. С., Андреюк Н. В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2 (31). С. 29-42.
3. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету : економічні науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 105-108.

Топольницький Є.О.

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент,

Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство

"Львівський інститут менеджменту"

Живко З.Б.,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство

"Львівський інститут менеджменту"

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОЇ ТА СТРАХОВОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

В умовах воєнних дій економіка країни стикається зі значними викликами, які трансформують бізнес-середовище. У таких обставинах фінансова підтримка та страхування підприємств стають ключовими інструментами для збереження економічної стабільності. Важливо дослідити механізми, що сприяють адаптації бізнесу до кризових умов і забезпечують стале відновлення в поствоєнний період.

Сутність фінансової підтримки підприємств у воєнний період полягає в доступі до фінансування, налагодженій логістиці та наявних ресурсів, в повному контролі можливих ризиків та витрат.

Традиційні джерела фінансування для бізнесу значно ускладнюються. Державні програми пільгових кредитів стають вирішальними для збереження оборотних коштів.

Забезпечення стабільності потребує оптимізації ланцюгів постачання та створення запасів для мінімізації форс-мажорних ризиків. Інвестиції в логістику й інфраструктуру допомагають зменшити фінансові втрати.

Ефективне управління фінансами та жорстка дисципліна стають необхідними для мінімізації ризиків у мінливих економічних умовах.

Через складні політичні та економічні обставини важливим вважаємо страхування бізнесу під час війни. Адаптація страхових продуктів - потреба у спеціальних страхових програмах, що покривають втрати від військових дій, стає критично важливою.

Страхування можливих воєнних ризиків, тобто розробка страхових механізмів для захисту бізнесу від втрат через руйнування майна, перерви в роботі та інші наслідки конфліктів.

І звичайно дотримання гнучкості страхових умов, адже компанії повинні враховувати нові реалії, включаючи відшкодування за збитки внаслідок терористичних дій чи рейдерських атак.

Виходячи з зовнішніх та внутрішніх обставин слід намітити шляхи післявоєнного відновлення бізнесу перш за все шляхом відновлення фінансів, підтримкою малого та середнього бізнесу, підтримкою лінії сталого розвитку та орієнтації на підтримку персоналу його мотивації та забезпечення надійності.

У післявоєнний період ключовими завданнями стають повернення фінансових потоків і залучення інвестицій для відбудови економіки. Особливий акцент слід зробити на програмах допомоги малим і середнім підприємствам, які найбільше постраждали від кризи. Важливим є запровадження інновацій, цифрових технологій та зеленої економіки для зменшення залежності від традиційних моделей бізнесу.

Звичайно слід використовувати інструменти підтримки економіки у період відновлення, зокрема можливість фінансової підтримки з боку міжнародних організацій стане важливим джерелом відновлення інфраструктури та бізнесу; реалізація податкових реформ - надання податкових пільг та канікул стимулюватиме підприємництво та інвестиційну активність; використання торговельного партнерства - розвиток міжнародних зв'язків і залучення іноземних інвестицій сприятимуть швидшому відновленню економіки.

Фінансова підтримка, адаптовані страхові продукти та державні ініціативи відіграють важливу роль у збереженні бізнесу в умовах війни та його відновленні після завершення конфлікту. Інвестування в інфраструктуру, технології та модернізацію створюють підґрунтя для довгострокового економічного зростання та стійкості в поствоєнний період.

Підтримка персоналу є важливим чинником фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП). Забезпечення мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльності до організації. Це досягається через конкурентоспроможну оплату праці, розвиток кар'єрних можливостей і створення комфортних умов роботи.

Одночасно важливо забезпечити надійність персоналу, яка включає контроль доступу до конфіденційної інформації, оцінку довіри до співробітників та підвищення їхньої

компетентності. Такий підхід дозволяє мінімізувати внутрішні ризики для підприємства та забезпечити стійкість у кризових умовах.

Список використаної літератури:

1. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Фінансова безпека підприємства: виклики воєнного часу для сучасного бізнесу. *Техніка і наука. Серії: право, економіка, педагогіка, техніка, фізико-математичні науки.* № 1(29), 2024. С. 292-300. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-292-300](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-292-300)

2. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. (2024). Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 1–10.

Аксьонов Є.В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073

Менеджмент,

Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство

“Львівський інститут менеджменту”

Живко З. Б.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та

міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне

товариство “Львівський інститут менеджменту”, м.Львів, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ У ПРОЦЕСАХ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Інформаційно-комунікаційні технології стають все більш важливим компонентом у забезпеченні безпеки бізнесу в умовах підвищених ризиків та нестабільності, спричинених воєнним конфліктом. Актуальність теми визначається необхідністю адаптації бізнесу до нових умов, де великий вплив мають швидке реагування на зовнішні загрози, забезпечення кібербезпеки та використання надійного математичного інструментарію для управління ризиками. В умовах воєнної економіки, коли багато підприємств зустрічаються з труднощами, а інформаційно-аналітичне забезпечення стає основою їхньої стабільності, важливим є розробка нових підходів до використання інформаційно-комунікаційних технологій та математичного аналізу для захисту бізнесу від загроз.

Різні аспекти використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення безпеки бізнесу та адаптації до кризових ситуацій активно досліджувались багатьма вченими. Дослідженнями з питань кібербезпеки бізнесу займались О.М. Захаров, В.В.Петренко, які наголошували на необхідності інтеграції інноваційних систем захисту від кіберзагроз [1; 2]. Математичний інструментарій для оцінки та прогнозування ризиків описували у своїх роботах Т.О. Мартиненко та О.В. Шевченко [3]. Вони використовували методи ймовірнісного аналізу та машинного навчання для створення моделей, що дозволяють передбачати можливі ризики в умовах кризи.

Протягом останніх років велика увага приділяється також цифровій трансформації бізнесу як способу підвищення його стійкості в умовах зовнішніх загроз [4]. Зокрема,

використання великих даних, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання стають ключовими елементами інформаційно-аналітичного забезпечення бізнесу.

Воєнний конфлікт підвищує ризики кіберзагроз для бізнесу. Підприємства зустрічаються з ризиком втрати конфіденційної інформації, фінансових ресурсів і даних про клієнтів. Захист інформаційних систем стає пріоритетом для компаній, які хочуть зберегти конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

Існуючі методи ризик-менеджменту не завжди підходять для умов воєнної економіки, коли фактори ризику часто змінюються. Крім того, багато підприємств не мають доступу до нових математичних інструментів або не володіють ресурсами для їх інтеграції в бізнес-процеси. Багато компаній не мають належної цифрової інфраструктури, яка забезпечувала б надійне зберігання даних, доступність інформації та гнучкість для швидкої адаптації до змін у середовищі. Це робить їх вразливими до зовнішніх загроз та знижує ймовірність відновлення після кризи.

Одним з найефективніших рішень для забезпечення безпеки бізнесу є впровадження сучасних засобів кібербезпеки, таких як антивірусне програмне забезпечення, двофакторна аутентифікація та системи шифрування. Ці інструменти дозволяють знизити ризики несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Дослідження В.В. Петренка [2] показують, що впровадження таких систем знижує ризики втрати даних на 45%. Для оцінки ризиків в умовах нестабільності найефективнішими є математичні моделі на основі ймовірнісного аналізу, які дозволяють передбачати потенційні загрози. Алгоритми машинного навчання також можуть бути використані для обробки великих даних, що допомагає знаходити аномалії та потенційні загрози у режимі реального часу.

Створення надійної цифрової інфраструктури дозволить бізнесу оптимізувати свої процеси та краще контролювати. Інтеграція хмарних сервісів і аналітичних платформ може покращити швидкість реагування на кризові ситуації, оскільки хмарні платформи забезпечують віддалений доступ до даних [5].

В умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення використання інформаційно-комунікаційних технологій та математичного інструментарію є ключовим для стійкості та безпеки бізнесу. Інтеграція сучасних систем кібербезпеки, математичних моделей для оцінки ризиків та цифрової інфраструктури сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та зменшенню вразливості до зовнішніх загроз. Подальше дослідження у цій сфері дасть змогу вдосконалити інструментарій для захисту бізнесу та забезпечить стабільність економіки в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Захаров О. М. Методи кібербезпеки для захисту бізнесу у кризових ситуаціях. *Журнал кібербезпеки та інформаційних технологій*, 2021. №2, С. 5-15.
2. Петренко В. В. Аналіз кіберзагроз та засоби їхньої нейтралізації у сучасному бізнесі. *Економічна безпека та менеджмент ризиків*, 2020. №4, С. 25-32.
3. Мартиненко Т. О., Шевченко О. В. Математичне моделювання для оцінки ризиків у бізнесі. *Збірник наукових праць з економіки та фінансів*, 2019. №3. С. 55-64.
4. Антоненко Р. В. Цифрова трансформація підприємств у постконфліктний період. *Сучасні інформаційні технології в економіці*, 2022. №5. С. 10-20.
5. Світовий банк. Звіт про вплив цифрових технологій на стійкість бізнесу у кризових ситуаціях. 2021. URL: <https://www.worldbank.org>

Лозинський А.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073

Менеджмент,

Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство

“Львівський інститут менеджменту”

Живко З. Б.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та

міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне

товариство “Львівський інститут менеджменту”, м.Львів, Україна

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАХУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасні умови ведення бізнесу в країнах, які перебувають у стані війни або виходять із неї, вимагають адаптації фінансових механізмів та страхових продуктів до нових ризиків і викликів. Метою дослідження є аналіз ключових фінансових і страхових інструментів для забезпечення стабільності бізнесу під час воєнної економіки та післявоєнного відновлення. Методами дослідження, які ми використали - порівняльний аналіз міжнародного досвіду, економічного моделювання та аналітичних підходів до вивчення фінансових інструментів і страхування.

Фінансове забезпечення бізнесу в умовах воєнної економіки полягає в особливостях основних аспектів воєнної економіки (1), державне фінансування та субсидії (2), кредитування (3), приватні інвестиції (4).

Основні характеристики, які відрізняють воєнну економіку від мирного періоду: підвищені ризики, необхідність адаптації логістики, обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність валютного ринку (1). Роль держави у підтримці бізнесу в умовах воєнної економіки через гранти, субсидії та програми відстрочки податкових платежів (2). Особливості кредитних програм під час війни, зокрема, кредитування із державними гарантіями, пільгові умови для малого та середнього бізнесу (3). Виклики залучення інвестицій у нестабільних умовах, способи зменшення ризиків для інвесторів, нові форми підтримки інвестицій (4).

Страхування бізнесу в умовах війни характеризуються актуальністю страхування у воєнний період, страховими продуктами, державним страхуванням ризиків, страхуванням відповідальності та впровадженням міжнародного досвіду [1-2].

Зростання ризиків і необхідність захисту бізнесу від втрат, пов'язаних із пошкодженням майна, втратами доходу, порушенням поставок. Основні страхові продукти для бізнесу в умовах війни, зокрема страхування майна, ризиків переривання діяльності, страхування від кібератак. Можливість створення державних або міжнародних страхових фондів для покриття ризиків у військовий час. Окремі аспекти страхування відповідальності компаній перед клієнтами та партнерами під час кризових умов. Приклади міжнародної практики страхування бізнесу в умовах конфліктів (Ірак, Афганістан, Боснія і Герцеговина), адаптація цих механізмів для України.

Фінансові механізми післявоєнного відновлення бізнесу полягають: в інвестиційній підтримці відновлення (залучення іноземних інвесторів для відбудови інфраструктури та

підприємств, форми стимулювання інвестицій; у використанні фондів відновлення (роль національних і міжнародних фондів для фінансування післявоєнного відновлення, механізми їхньої роботи); у реалізації банківських програм (спеціалізовані банківські продукти для підтримки післявоєнного бізнесу, кредити на відбудову та розвиток); у застосуванні грантових програм (можливості для бізнесу, пов'язані з грантами на відновлення, роль грантових програм від міжнародних донорів); роль громадських організацій і НГО (участь неурядових організацій у підтримці бізнесу на етапі відновлення, їхнє залучення до фінансової допомоги малим підприємствам).

Перспективи розвитку страхування в умовах післявоєнного відновлення: зміна ризикового профілю; нові види страхування; роль страхових компаній у відновленні економіки; міжнародні страхові фонди; державні ініціативи.

Аналіз того, як змінюються ризики для бізнесу в умовах постконфліктного періоду, і потреба в нових страхових продуктах. Пропозиція страхових послуг, що адаптовані до умов післявоєнного відновлення, наприклад, страхування інфраструктурних проєктів. Як страхові компанії можуть стимулювати розвиток бізнесу, інвестуючи у відновлення. Створення міжнародних страхових фондів, що забезпечуватимуть захист активів бізнесу в умовах відновлення. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері страхування бізнесу та створення державних гарантій для страхових компаній.

Висновок. Воєнна економіка та післявоєнний період потребують специфічних фінансових механізмів і страхових продуктів, які відповідають новим реаліям. Підкреслено необхідність адаптації фінансового та страхового ринків до умов воєнної та післявоєнної економіки для забезпечення стійкості бізнесу. Залучення державних і міжнародних ресурсів, розробка інноваційних страхових і фінансових продуктів, створення сприятливого середовища для відновлення та розвитку бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>
2. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. С.179-188.

Смірнов С.О.

*здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

Живко З.Б.,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство
“Львівський інститут менеджменту”*

КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Сучасна економіка України стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими війною. Бізнес-структури опинилися у складних умовах, які вимагають ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. Це забезпечення спрямоване на моніторинг ризиків, захист активів, оптимізацію фінансових ресурсів та створення механізмів адаптації до нових реалій. Відновлення бізнесу у післявоєнний період потребує нових підходів і рішень, що базуються на сучасних технологіях і аналітичних методах.

Сучасні виклики для бізнесу у воєнних умовах полягають у нестабільності економіки та ринків, наявних ризиках втрати активів, дефіциті ресурсів. Воєнні дії спричиняють руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності населення, скорочення інвестицій та логістичних ланцюгів [1; 2]. Фізична небезпека для підприємств, крадіжки, саботаж та кіберзагрози стали ключовими викликами для бізнесу. Обмежений доступ до фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів ускладнює функціонування підприємств.

Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення характеризується такими завданнями, як моніторинг ризиків, прогнозування та оцінка впливу ризиків, розробка стратегій адаптації. Регулярний збір та аналіз даних про воєнну ситуацію, законодавчі зміни, економічні показники, конкурентне середовище. Розробка математичних моделей для прогнозування потенційних збитків та побудови сценаріїв розвитку. Впровадження алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації та мінімізації втрат.

Визначимо основні сучасні рішення у забезпеченні безпеки бізнесу, а саме: цифрові технології та аналітичні платформи; кібербезпека; партнерство з державою та міжнародними організаціями, освітні програми. Зокрема - це використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, блокчейн-технологій для збору, обробки та зберігання інформації; запровадження комплексних систем захисту даних, проведення регулярних аудитів безпеки, підвищення обізнаності персоналу; отримання доступу до інформаційних баз, консультативної підтримки, залучення грантів; навчання працівників та керівників підприємств у галузі кризового менеджменту та інформаційного аналізу.

Для виконання вищезазначених завдань наведемо ключові механізми післявоєнного відновлення бізнесу - інвестиції у відбудову, забезпечення державної підтримки та формування міжнародної кооперації. Створення сприятливого клімату для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, забезпечення прозорості у використанні фінансів. Впровадження податкових пільг, субсидій, пільгових кредитів для підприємств, які відновлюють свою діяльність після війни. Розширення співпраці з міжнародними організаціями для реалізації масштабних проєктів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом для забезпечення стабільності бізнесу у воєнний та післявоєнний періоди. Використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів сприяє своєчасному виявленню загроз і адаптації бізнесу до складних умов. Для успішного відновлення економіки після війни необхідне інтегроване поєднання державної підтримки, міжнародної співпраці та активної участі бізнесу.

Освіта, кібербезпека та інновації мають стати пріоритетними напрямками у формуванні механізмів захисту та відновлення. Такі механізми допоможуть бізнесу не лише пережити складні часи, але й стати драйвером економічного зростання у післявоєнний період.

Висновки.

Ключовими механізмами післявоєнного відновлення бізнесу є державна підтримка та політика стимулювання, фінансування та інвестиції, відновлення інфраструктури, підтримка зайнятості та робочої сили, міжнародна допомога та партнерство, розвиток локальних економік та підприємництва, інновації та цифровізація; зміцнення інституційної спроможності.

Державна підтримка та політика стимулювання - надання податкових пільг для бізнесу, що відновлюється після війни; запровадження державних грантів, субсидій та програм підтримки; спрощення регуляторних процедур для відкриття чи відновлення підприємств.

Фінансування та інвестиції - створення фондів відновлення, що залучають міжнародну допомогу та приватний капітал; кредити на пільгових умовах для малого та середнього бізнесу; залучення іноземних інвесторів через страхування ризиків та гарантії повернення капіталу.

Відновлення інфраструктури - реконструкція транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури; інвестиції в цифровізацію та модернізацію інфраструктури.

Підтримка зайнятості та робочої сили - програми перекваліфікації працівників; створення нових робочих місць у секторах, що мають найбільший потенціал зростання; інтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у ринок праці.

Міжнародна допомога та партнерство - залучення фінансової підтримки міжнародних організацій (ЄС, Світовий банк, МВФ); використання міжнародного досвіду відновлення економіки після конфліктів.

Розвиток локальних економік та підприємництва - стимулювання розвитку кластерів малого бізнесу та локального виробництва; підтримка коопераційних ініціатив у громадах; просування продукції місцевих виробників на міжнародних ринках.

Інновації та цифровізація - інвестиції в нові технології для підвищення конкурентоспроможності бізнесу; розвиток цифрових платформ для торгівлі, логістики та послуг.

Зміцнення інституційної спроможності - забезпечення прозорості та ефективності роботи органів державної влади; вдосконалення правового захисту бізнесу, включно з охороною інвестицій та власності.

Ефективна комбінація цих механізмів сприятиме відновленню бізнесу, стабілізації економіки та створенню умов для довготривалого зростання.

Список використаної літератури:

1. Коваленко І. В. Розвиток класифікації фінансових активів до запитів бухгалтерського обліку. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія :*

Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. № 53, 2013. С. 57-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiaiy_2013_53_13

2. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>

Вергун Д.М.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073

Менеджмент,

Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство

“Львівський інститут менеджменту”

Живко З. Б.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та

міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне

товариство “Львівський інститут менеджменту”, м. Львів, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА БІЗНЕС-БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Зіткнувшись із викликами сучасності, особливо воєнної економіки, безпека бізнесу стає одним із найважливіших факторів не лише для окремих компаній, а й для всієї економіки країни. Тривала військова агресія, руйнування інфраструктури, руйнування ланцюгів постачання та інші наслідки воєнного стану суттєво впливають на здатність підприємств працювати та вести бізнес у звичному режимі. У цьому контексті важливо створити механізми безпеки бізнес-розвідки та аналітики, які не тільки здатні ефективно реагувати на поточні загрози, але й сприятимуть стійкому відновленню в умовах зміни клімату після війни.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених підтверджують необхідність вдосконалення інформаційно-аналітичних систем як основи прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах кризи [1-3]. Водночас питання розробки та застосування таких механізмів для підприємств у воєнний час ще не до кінця розглянуто в науковій літературі.

Проблеми, що виникають у сфері забезпечення аналізу інформаційної та бізнес-безпеки в умовах військової економіки: нестабільність інформаційного середовища; зростання загроз кібербезпеці; нестача кваліфікованих кадрів та знищення інформаційної інфраструктури. В умовах воєнного стану необхідно забезпечити оперативний збір, обробку та аналіз великої кількості інформації з різних джерел. Підприємства часто стикаються з проблемами надійності та своєчасності отриманих даних, що ускладнює прийняття рішень. Війна неминуче супроводжується збільшенням кібератак на критичну інфраструктуру та підприємства. Це створює загрозу для конфіденційності та безпеки даних, на яких базуються важливі управлінські рішення. В умовах війни постає проблема міграції особового складу, а також потреба в навчанні особового складу новим засобам роботи в умовах військової економіки. І нарешті вибухи, атаки на інфраструктуру та відсутність стабільного доступу до зв'язку створюють серйозні проблеми для організацій, які потребують стабільної та безперебійної роботи своїх інформаційних систем.

Можемо запропонувати наступні методи вирішення озвучених проблем:

1. Розробка гнучких інформаційно-аналітичних систем - створення адаптивних і масштабованих інформаційних платформ, здатних працювати в умовах дефіциту ресурсів і нестабільних інформаційних потоків. Це включає автоматизацію збору даних, використання відкритих джерел інформації та систем великих даних для аналізу поточних загроз.

2. Інтегрувати систему безпеки мережі - підприємства повинні розгорнути багаторівневі системи кібербезпеки для захисту своєї інформаційної інфраструктури. Рекомендується використання криптографії, захищених каналів зв'язку та інтегрованих систем моніторингу.

3. Використання технології блокчейн - блокчейн забезпечує прозорість і безпеку інформаційних потоків, мінімізуючи ризик маніпулювання даними, що важливо для безпеки підприємства під час військових операцій.

4. Навчання та перепідготовка працівників - інвестиції в навчання персоналу, особливо пов'язані з роботою з новими аналітичними та інформаційними інструментами, можуть значно підвищити ефективність діяльності підприємств в умовах воєнної економіки.

5. Підтримка відновлення інфраструктури та бізнес-процесів - ключовим елементом процесу відновлення є швидке відновлення критичної інфраструктури, включно з інформаційними мережами, що дозволить підприємствам стабільно працювати у післявоєнний період.

Висновки. Створення ефективних механізмів інформаційної безпеки та аналізу діяльності підприємств в умовах воєнної економіки є надзвичайно важливим для збереження та розвитку підприємств під час кризи. Інформаційні технології та системи безпеки повинні бути пристосовані до конкретних умов, особливо до загроз, що виникають унаслідок війни. Водночас для післявоєнного відновлення важливо не лише відновити інфраструктуру, а й запровадити новітні технології для захисту бізнесу та забезпечення його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Коваленко І. В. Розвиток класифікації фінансових активів до запитів бухгалтерського обліку. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* № 53, 2013. С. 57-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiaiy_2013_53_13

2. Марина Єщенко, Ігор Точонов, Тетяна Петленко. Стратегічний менеджмент будівельних підприємств в умовах кризової ситуації. *Галицький економічний вісник.* № 2 (87) 2024 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181

3. Біленко О.В., Тищенко А.І. Інформаційні системи і технології управління в інноваційній економіці. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні* [Електронний ресурс] : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів ; 6–7 квітня 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С.23-25.

Кизима А.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073

Менеджмент,

Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство

“Львівський інститут менеджменту”

Живко З. Б.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності,

Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна,

ПРОБЛЕМНІ ЗОНИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

Військово-політична нестабільність в Україні, що існує впродовж останніх років, призводить до того, що на перший план виходять питання дотримання національної безпеки. У її складі не існує другорядних складових, оскільки їх комплексна взаємодія посилює загальний ефект. У таких умовах гібридної війни та систематичного виникнення глобальних та внутрішніх загроз важливе значення мають вірні та вчасні управлінські рішення в сфері економічної безпеки. Вони, своєю чергою, мають ґрунтуватись на адекватній та релевантній інформаційній базі, яка включає показники економічної діяльності за різними сферами.

Систематизована статистична інформація, що є основою для формування таких показників, інтегрується в системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності суб'єктів державного й недержавного секторів економіки, достовірність якої, своєю чергою, значним чином забезпечується якісно налагодженою системою внутрішнього та зовнішнього контролю [1; 2].

Аналіз сучасного стану інформаційного забезпечення управління економічною безпекою України дозволив виокремити такі ключові проблемні зони (рис. 1):



Рис. 1. Проблематика інформаційного забезпечення управління економічною безпекою

Недостатній рівень інтеграції інформаційних систем характеризуються відсутністю єдиної інформаційної платформи для координації дій різних державних структур та фрагментарністю даних, які знаходяться у розпорядженні окремих установ, що ускладнює оперативний аналіз та прийняття рішень. Друга проблема інформаційної безпеки низька якість і достовірність даних, суть якої полягає в тому, що значна частина інформації є застарілою або неповною, проблеми з перевіркою достовірності отриманих даних, що впливає на точність оцінок економічної безпеки. Недостатнє технічне оснащення полягає в наявності застарілого програмного забезпечення та недостатньому рівні автоматизації процесів обробки даних, в

обмеженому доступі до сучасних аналітичних інструментів і технологій, таких як Big Data та штучний інтелект.

Сутність низького рівня кадрової компетенції полягає в недостатній кількості спеціалістів, які володіють сучасними технологіями аналітики даних та у відсутності постійного підвищення кваліфікації фахівців, що займаються інформаційним забезпеченням [2]. В свою чергу низький рівень інформаційної безпеки свідчить про уразливість інформаційних систем до кібератак, недостатню захищеність конфіденційної інформації, недостатнє фінансування заходів із забезпечення кібербезпеки.

Відсутність стратегічного бачення розвитку інформаційного забезпечення показує нечіткість державної політики щодо розбудови системи інформаційного забезпечення управління економічною безпекою та ідсутність довгострокових програм і проєктів, спрямованих на вирішення зазначених проблем.

Для вирішення зазначених проблемних зон інформаційного забезпечення управління економічною безпекою України можна запропонувати такі шляхи: підвищення рівня інтеграції інформаційних систем; поліпшення якості і достовірності даних; технічна модернізація; розвиток кадрового потенціалу; забезпечення інформаційної безпеки; стратегічне планування та фінансування; законодавче та нормативне забезпечення.

1). Підвищення рівня інтеграції інформаційних систем - створення єдиної інформаційної платформи для взаємодії державних органів, що забезпечуватиме доступ до актуальних даних у режимі реального часу; запровадження міжвідомчої інтеграції з використанням стандартизованих протоколів обміну даними; модернізація державних реєстрів для об'єднання інформації в централізованій базі даних.

2). Поліпшення якості і достовірності даних - автоматизація збору даних через використання сучасних технологій моніторингу, включаючи IoT та супутникові системи; регулярний аудит інформації з метою перевірки її актуальності та достовірності; запровадження механізмів верифікації даних, таких як блокчейн, для забезпечення прозорості та точності.

3). Технічна модернізація - впровадження сучасних програмних рішень для аналітики, таких як системи прогнозування на основі штучного інтелекту та Big Data; оновлення апаратного забезпечення, що відповідає сучасним вимогам обробки великих обсягів даних; побудова резервних дата-центрів для забезпечення безперебійної роботи систем.

4). Розвиток кадрового потенціалу - запровадження програм підвищення кваліфікації для працівників, які відповідають за інформаційне забезпечення; підготовка нових кадрів у спеціалізованих навчальних закладах з фокусом на сучасні технології аналізу даних; проведення тренінгів та семінарів із кібербезпеки та управління інформаційними системами.

5). Забезпечення інформаційної безпеки - впровадження сучасних заходів кібербезпеки, таких як багаторівнева система захисту, шифрування даних, а також регулярне тестування на стійкість до кібератак; формування кризових команд реагування на інциденти кібербезпеки; підвищення обізнаності працівників щодо інформаційної безпеки через навчання.

6). Стратегічне планування та фінансування - розробка національної стратегії розвитку інформаційного забезпечення економічної безпеки; формування довгострокових програм цифрової трансформації з чіткими цілями, термінами та бюджетами; залучення міжнародної технічної допомоги для впровадження передових практик та технологій.

7). Законодавче та нормативне забезпечення - актуалізація законодавства щодо захисту даних, інформаційних систем і кібербезпеки; розробка стандартів щодо якості даних,

інтеграції систем та інформаційної взаємодії; стимулювання приватного сектора до участі в розробці технологій інформаційного забезпечення через податкові пільги або державні гранти.

Реалізація цих шляхів сприятиме підвищенню ефективності управління економічною безпекою України та забезпеченню стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Ці проблемні зони вимагають комплексного підходу до їх вирішення, що включає модернізацію інформаційних систем, покращення якості даних, посилення кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Багатоаспектне дослідження питань гармонізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою держави в умовах військово-політичної нестабільності дає змогу зробити наступні висновки. Під поняттям «економічна безпека держави» слід розуміти такі економічні умови функціонування реального та фінансового секторів національної економіки, за яких гарантується дотримання національних інтересів, мінімізується дія зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує ефективність та незалежність національної економіки, її стабільність та стійкість, здатність до відтворення і розвитку та дотримання соціальних стандартів. У сучасних умовах доцільним є виділення в складі зовнішньої підсистеми економічної безпеки військової, зважаючи на значний вплив військових подій на економічний стан держави.

Проте однозначно можна стверджувати, що рух України в напрямку гармонізації бухгалтерського обліку в державному та приватному секторах із міжнародними стандартами підвищить якість входної інформації для оцінки стану економічної безпеки держави та прийняття макроекономічних управлінських рішень. У контексті сучасного розвитку контроль набуває особливого значення як функція управління. Саме тому контроль не потрібно орієнтувати лише на операції, які є завершеним фактом. Передусім необхідно забезпечити функціонування такої системи, яка б ефективно запобігала усім можливим порушенням і зловживанням, а також вказувала на ті недоліки, які існують на об'єктах контролю та можливості їх усунення в майбутньому. Це є важливою передумовою ліквідації та попередження виявлення важливих загроз економічній безпеці держави.

Комплексне застосування різних форм та інструментів державного фінансового контролю, адекватний розподіл обов'язків між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього контролю, належний рівень комунікації із суб'єктами державного сектору та користувачами інформації дозволить забезпечити виконання головних принципів управління державними фінансами: прозорості, законності, цільового використання коштів та ефективності їх використання.

Список використаної літератури:

1. Уманців Ю. М. Економічна конкуренція в умовах фінансової глобалізації. *Фінанси України*. № 10, 2009. С. 95–106.
2. Васківська Я. Інформаційні комп'ютерні технології в науці і світі. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні* [Електронний ресурс] : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів ; 6–7 квітня 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 42-43.

Наукове видання

**Актуальні проблеми менеджменту та
маркетингу в умовах невизначеності**

*Збірник матеріалів
науково-практичної конференції
13 грудня 2024 року*

м. Львів