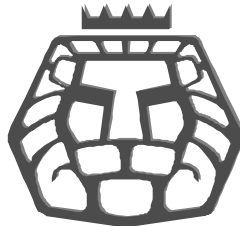


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

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



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

Збірник матеріалів  
міжвузівської науково-практичної конференції

15 грудня 2023 р.

Львів

### Організаційний комітет

*Голова оргкомітету*

**Миронюк Василь Миколайович** – в.о. ректора Вищого навчального закладу «Приватне акціонерне товариство «Львівський інституту менеджменту» (далі – ЛІМ), кандидат географічних наук;

*заступник голови оргкомітету*

**Фурса Микола Валентинович** – проректор з навчальної та наукової роботи ЛІМу, кандидат філософських наук, доцент;

*члени оргкомітету:*

- **Янків Мирон Дмитрович** – т.в.о. зав. кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу ЛІМу, доктор економічних наук, професор;

- **Живко Зінаїда Богданівна** – професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу ЛІМу, доктор економічних наук, професор;

- **Носов Олександр Юрійович** – професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу ЛІМу, доктор економічних наук, доцент;

- **Даниленко Наталія Борисівна** – завідувач кафедри фундаментальних економічних та природничих дисциплін ЛІМу, кандидат економічних наук, доцент;

- **Стадник Мирослава Євгенівна** – в.о. зав. кафедри маркетингу та аналітичної економіки ЛІМу, кандидат економічних наук, доцент.

Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності : збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції 15 грудня 2023 р. Львів: Інтерпрінт-М, 2023. 140 с.

ISBN

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

© Автори статей, 2023

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1: МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА</b>	6
<b>Бойчук Д.М.</b> Заходи нематеріального мотивування і стимулювання на підприємствах в умовах обмеженого фінансування у час війни	6
<b>Гіщак О.Р., Вербицька Г.Л.</b> Менеджмент в умовах сучасних викликів: теорія та практика	12
<b>Дітчук В.В., Фурса М.В.</b> Аналіз зовнішнього середовища підприємства в галузі оптометрії при виборі стратегії його розвитку	16
<b>Курилець А.І., Янків М.Д.</b> Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	19
<b>Малетич Р.В., Даниленко Н.Б.</b> Впровадження системи організації управлінської праці в організації	26
<b>Романюк Т.В., Фурса М.В.</b> Методи та засоби планування особистої праці менеджера	30
<b>Сиротенко О.В.</b> Специфіка системи мотивації персоналу інноваційної діяльності підприємства	33
<b>Чех Л.Б., Живко З.Б.</b> Управління підприємством в умовах післявоєнної відбудови національної економіки	38
<b>Шикеринець С.Т., Копитко В.І.</b> Управління великими проектами в умовах зростаючої складності та технологічних змін: роль та переваги scaled agile framework (safe)	45
<b>Яковенчук В.В.</b> Менеджмент в умовах сучасних викликів: теорія та практика	48
<b>СЕКЦІЯ 2: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ТА ДРАЙВЕРИ УСПІХУ</b>	53
<b>Ващук П.Р., Карпій О.П.</b> Сучасний стан ринку фіксованого інтернет-доступу в Україні	53
<b>Дашківський І.П., Карпій О.П.</b> Аналіз комплексу комунікаційної політики в сфері інтернет-маркетингу	59
<b>Жуков І.О., Носов О.Ю.</b> Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України	66
<b>Карпій М.Б., Михайлик Н.І.</b> Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства	77
<b>Левчук І.М., Стадник М.Є.</b> Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю організації	79
<b>Мельник Я.П., Копитко В.І.</b> Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності	81

вітчизняного бізнесу	
<b>Прас С.Р., Мокій О.А.</b> Стан та тенденції розвитку маркетингу: виклики розвитку та драйвери успіху в контексті сучасності	87
<b>Скорупський М.О., Живко З.Б.</b> Партизанський маркетинг як інноваційна форма просування товару	91
<b>СЕКЦІЯ 3: ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ</b>	98
<b>Васюник Т.І.</b> Вплив інновацій на економічний розвиток	98
<b>Гасюк В.Р., Думич Н.Б.</b> Інноваційна діяльність в Україні: сучасні тенденції	100
<b>Гетьман Н.О., Вербицька Г.Л.</b> Вплив інноваційного ризику на розвиток нових технологій	107
<b>Могильський Є.Б., Вербицька Г.Л.</b> Удосконалення критеріїв відбору інноваційних проєктів інноваційної діяльності в Україні	109
<b>Моцух В.В., Вербицька Г.Л.</b> Класифікація інновацій за різними ознаками в підприємстві	112
<b>Нагірний І.П., Семак С.С.</b> Інновації у менеджменті та маркетингу	116
<b>Онуцак І.В., Даниленко Н.Б.</b> Інноваційний розвиток підприємництва в умовах повоєнної відбудови економіки	119
<b>Пітула Р.Д., Мокій О.А.</b> Інновації у менеджменті та маркетингу: перспективи розвитку в сучасному бізнес-середовищі	126
<b>СЕКЦІЯ 4: БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, ОСОБИСТОСТІ</b>	129
<b>Боярчук О.О.</b> Управління ризиками підприємства в умовах війни	129
<b>Ворончак І.М.</b> До питання ефективності діяльності закладів культури в галузі театральної справи	133
<b>Єськова Е.Ю., Мокій О.А.</b> Проблеми функціонування бізнесу в умовах війни	138
<b>Левчук Ю.М., Стадник М.Є.</b> Основні загрози в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства	144
<b>Маланчук А.М.</b> Сутність засад формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища	147
<b>Мойса Т.В., Копитко М.І.</b> Особливості інноваційно-безпекового потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку	151

<b>Панчук О.Я., Стадник М.Є.</b> Характеристика сутності ризик-менеджменту на підприємстві в сучасних умовах розвитку	153
<b>Патрон С.В., Копитко В.І.</b> Український малий та середній бізнес під час війни: реальність та перспективи	156
<b>Сташків А.М., Семак С.С.</b> Виклики екологічному менеджменту під час війни в Україні	163

# **Секція 1**

## **Менеджмент в умовах сучасних викликів: теорія та практика**

**Бойчук Д.М. ,**

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

### **ЗАХОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ У ЧАС ВІЙНИ**

Формування системи стимулів, які спонукають кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачою, є одним із найскладніших і трудомістких завдань керівника. Не можна забувати про те, що від обраної менеджментом системи мотивування багато в чому залежить і те, в якій мірі будуть досягнуті цілі організації. Питання найчастіше набуває форми – як знайти правильне співвідношення матеріального і нематеріального мотивування персоналу, адже саме їх збалансована система дозволяє не лише зберегти лояльність і ефективність роботи співробітників, але і скоротити витрати, послабити опір при змінах і нововведеннях, досягти реалізації стратегії підприємства.

У розвинутих країнах провідні компанії в цілому задовольняють базові потреби працівників, але потреби, що відносяться до більш високого рівня (духовні, соціальні), переважно, є частково задоволеними.

О. Баєва зазначає такі визначення мотивації, які розкривають її сутність: «Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних

сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Мотивація з точки зору поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [1, с.188].

А. Колот і С. Цимбалюк, стимулювання трактують як:

- спосіб управління трудовою поведінкою працівника задля розвитку організації;
- спонукання до досягнення високих кількісних і якісних показників трудової діяльності;
- спонукання працівника задля найповнішого використання його людського капіталу у процесі виконання покладених на нього трудових обов'язків [2, с.18].

В. Шатун зазначає, що стимулювання як система являє собою сукупність таких складових:

- виробничі умови: нормування, організація праці, її характер і зміст, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація й ідейно-виховна робота;
- умови життєдіяльності: матеріальні і духовні, соціальні і політичні (потреби, цінності, норми, установки, звички, трудові навички);
- стимули: економічні, моральні, колективні, індивідуальні, правові, естетичні;
- результати: економічні (якість праці, продуктивність, виконання завдань), соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці), соціальні (суспільно-політична активність, розвиток

особистості, гармонічне поєднання інтересів особистості і суспільства) [3, с.46].

Цей дослідник також зазначає, що існує багато стимулів, які спонукають співробітників добре працювати, однак серед них немає універсальних, оскільки люди по-різному реагують на різні стимули, тому менеджер повинен володіти великим набором стимулів і постійно їх обновляти» [3, с.46].

Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах є важливою складовою успішної діяльності, проте існує ряд проблем, які ускладнюють їх ефективне впровадження під час кризи. Низькі фінансові спроможності підприємств під час кризи (війни) створюють складні умови для виплати високих зарплат і премій, що спонукає керівників підприємств вдаватись до ширшого застосування нематеріальних підходів до мотивації персоналу.

Практичний досвід українських та іноземних підприємств свідчить, що для працівників, є важливими такі нематеріальні мотиви до праці як самореалізація і саморозвиток працівника. В Україні нематеріальна мотивація недостатньо розвинена на підприємствах [1-3].

Наукові дослідження мотивації та стимулювання праці, описано у працях відомих учених, таких як: Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер., О. Баєва, А. Колот, В. Шатун та інші [1-3]. На нашу думку, науковці недостатньо звертають увагу на нематеріальні методи стимулювання праці, як альтернативу до матеріального методу мотивації. Відповідно виникає необхідність дослідити дане питання.



В. Шатун звертає увагу на те, що до нематеріальних способів мотивації працівників відносяться організаційні та морально-психологічні фактори, а також їх комбінація та різні форми суспільного визнання окремого працівника, а саме:

- організаційні способи мотивації (участі в справах організації, надання більш змістовної роботи, професійне зростання, еластичність робочого часу та ін.);

- морально-психологічні способи мотивації працівників (створення відчуття важливості, перспектив службового зростання перед молодим працівником, визнання, що виражається в згадуванні кращих працівників у спеціальних доповідях вищому керівництву організації та ін.);

- просування на посаді, що є комбінованою формою мотивації (більш висока заробітна плата, робота більш цікава і змістова, підвищення статусу);

- обмін досвідом і знаннями між керівником і підлеглими - ще одна комбінована форма нематеріальної мотивації персоналу (менеджер виявляє інтерес і доброзичливість до кожної, навіть незначної, ініціативи пропозиції підлеглого працівника, спрямованої на поліпшення справ);

- суспільне визнання окремого працівника (планування службового зростання, поліпшення робочого місця, оголошення про заслуги працівника перед фірмою, доручення важливих завдань, вручення почесних нагород і пам'ятних сувенірів, вітальні листи, що направляються робітникові додому та ін.) [3, с. 257].

На основі наукових досліджень вчених та аналізу сучасних умов підприємницької діяльності доцільно запропонувати такі заходи вдосконалення нематеріальної мотивації працівників підприємства в умовах обмеженого фінансування, спричиненого кризою чи війною:

1. Кожного разу позитивно оцінювати працівника за його досягнення (співробітники часто добре реагують на похвалу, що мотивує їх продовжувати наполегливу роботу).

2. Сприяти забезпеченню оптимального балансу між роботою та особистим життям працівників шляхом:

- надання коротких перерв упродовж робочого дня;

- пропонування гнучкого графіку (для роботи, відпусток);

- надання можливості різних варіантів віддаленої роботи з дому (скорочує час на дорогу на роботу та дозволяє співробітникам працювати в середовищі, яке підвищує їх продуктивність).

3. Створення позитивного робочого середовища (позитивне робоче середовище підтримує ентузіазм, співпрацю та мотивацію – усе це є життєво важливим для успіху компанії) шляхом:

- заохочення до самостійності (більшість співробітників здатні керувати своїм графіком і виконувати свої завдання, тоді працівники, як правило, почувуються щасливішими та мотивованішими);

- спонукання до творчості та інновацій, що надає працівнику більше відчуття досягнення);

- відзначення як професійних, так і особистих досягнень (незалежно від того, чи працівник щойно завершив складний проект чи відсвяткував

день народження, відзначати ці події є хорошою практикою).

4. Проведення політики відкритих дверей на робочому місці (забезпечення відкритої лінії спілкування для працівників, щоб вільно висловлювати запитання, думки та занепокоєння, дозволяє їм почуватися комфортніше та безпечніше. Це свідчить про те, що керівництву важлива думка підлеглих).

5. Надання можливості кар'єрного розвитку та просування (працівники, які знають, що вони можуть просунути у своїй поточній кар'єрі, з більшою ймовірністю почуватимуться продуктивними).

6. Призначення індивідуальних робочих завдань (може допомогти гарантувати, що працівник зможе виконувати всю свою роботу, не відчуваючи стресу. Менше робоче навантаження може допомогти людям почуватися щасливішими на роботі та гарантувати, що вони мають достатньо часу для виконання своїх завдань).

7. Запровадження своєчасного надання відгуків (надання частого зворотного зв'язку може дозволити людям виробити стратегію вдосконалення. Похвала та конструктивна критика можуть допомогти працівникам відчувати, що їх цінують і поважають. Якщо підприємство, має постійний графік відгуків і перевірок, це може мотивувати працівників прагнути до виняткової продуктивності, щоб вони могли отримувати похвалу під час своїх перевірок).

**Список використаних джерел:**

1. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред.

О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К. : ДП «Вид. дім "Персонал», 2017. 326 с.

2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.

3. Шатун В. Т. Основи менеджменту : Навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

**Гіщак О.Р.,**

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

**Вербицька Г.Л.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Управління, подібно до будь-якої іншої сфери людської діяльності, підпорядковується законам еволюційного розвитку суспільства. З часом воно трансформується та набуває нових характеристик, пройшовши еволюційний процес. Зміна ключових аспектів управлінського процесу напряму залежить від змін базових параметрів соціально-економічного розвитку. Це вимагає відповідної професіоналізації управління для забезпечення ефективності розвитку суспільства в цілому, а також конкретних організацій. На сьогоднішній день менеджмент стикається з великою кількістю викликів. Актуальність цих викликів полягає в тому, що вони впливають на спроможність організацій ефективно функціонувати та розвиватися в сучасному конкурентному середовищі. Менеджери, які вміють ефективно

реагувати на ці виклики, володіють ключовими навичками для успішного управління [1].

Як вважає Копчак Ю.Д., менеджери – це особи, які займаються управлінням та координацією різних аспектів діяльності організації чи команди. Вони відповідають за прийняття рішень, встановлення цілей, розподіл ресурсів, надання напрямку та спрямованість команді чи підрозділу з метою досягнення успіху та виконання поставлених завдань. Менеджери можуть працювати на різних рівнях управління, таких як вищий рівень управління (топ-менеджмент), середній рівень управління та оперативний рівень управління, і виконувати різноманітні функції, що залежать від конкретної позиції та контексту організації [2].

Сучасний менеджмент стикається з рядом викликів, які визивають необхідність адаптації та інновацій, а саме:

1. Цифрова трансформація:

- Необхідність адаптації до швидкого розвитку технологій та впровадження цифрових інновацій.
- Управління переходом до цифрових платформ та процесів.

2. Гнучкість та робота на відстані:

- Розвиток гнучких форм роботи та гнучких графіків роботи.
- віддаленими командами та робота в умовах розподіленості.

3. Лідерство в умовах невизначеності:

- Потреба у лідерах, які вміють ефективно приймати рішення в умовах невизначеності.
- Зміна підходів до лідерства для стимулювання інновацій та адаптації.

4. Управління різноманітністю:

- Створення включаючих організацій, що враховують різноманіття культур, гендерів, вікових груп тощо.
- Ефективне використання різноманіття для збільшення творчості та продуктивності.

#### 5. Сталкерство та етика:

- Управління етичними питаннями та запобігання сталкерству в організаціях.
- Розвиток прозорих етичних стандартів та відповідального управління.

#### 6. Управління змінами:

- Забезпечення готовності організації до постійних змін у бізнес-середовищі.
- Впровадження змін у культурі організації та процесах.

#### 7. Кризове управління:

- Розробка стратегій кризового управління та бізнес-планів для подолання непередбачених ситуацій.
- Гнучкість у вирішенні проблем і взаємодія зі стейкхолдерами під час кризи.

#### 8. Сталі зміни в регулятивному середовищі:

- Управління впливом постійних змін у законодавстві та регуляторних вимогах.
- Забезпечення відповідності змінам у правовому середовищі.

Ці виклики вимагають від менеджерів глибокого розуміння, гнучкості та здатності адаптуватися до постійно змінюючогося бізнес-середовища [3].

Слід відмітити, що на сьогоднішній день, більшість українських підприємств розуміють важливість управління в діяльності підприємства, тому:

- управлінці впроваджують методології та стратегії гнучкого управління для швидкого

реагування на зміни та оптимізації робочих процесів;

- керівництво підприємства активно розвиває лідерські навички серед менеджерів та лідерів для успішного управління змінами та несподіваними ситуаціями;
- управлінці стимулюють та підтримують творчість свого персоналу, розробляють проекти інновацій та співпрацюють з стартапами;
- на підприємствах створюються команди з кризового управління, розробляються плани дій для непередбачених обставин та впроваджують методи управління ризиками. [4]

Отже, цільовий успіх в управлінні досягається тільки тоді, коли теоретичні концепції вдається ефективно застосувати в реальному бізнес-середовищі, забезпечуючи відповідь на конкретні сучасні виклики. Сучасні менеджери повинні бути готові поєднувати теоретичні знання з гнучким та інноваційним підходом до практики, щоб ефективно управляти сучасними організаціями в умовах невизначеності та змін.

#### **Список використаних джерел**

1. Рудика В.І. Виклики та завдання для сучасного менеджера / Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. 15-20 с.
2. Копчак Ю.Д. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №48. 65-69 с.
3. Литовченко Р.Л. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів. Ефективна економіка. 2022. №2. 44-47 с.
4. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. URL : [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/60.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/60.pdf)

**Дітчук В.В. ,**

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

**Фурса М.В. ,**

*кандидат філософських наук, доцент, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту*

## **АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ОПТОМЕТРІЇ ПРИ ВИБОРІ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ**

Аналіз зовнішнього середовища для підприємства є одним із ключових елементів стратегічного планування. Це складний, але ефективний інструмент, вимагає урахування ряду факторів. Водночас, він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, знайти зони росту та ефективно користуватися наявними ресурсами.

Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне та майбутнє становище підприємства, визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, тобто, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Стратегічний аналіз застосовують для:

- виявлення можливостей та загроз;
- управління ризиками;
- прийняття оптимальних рішень;
- підвищення конкурентоздатності.

До зовнішнього середовища належать ті фактори, що існують незалежно від підприємства, але впливають (або потенційно можуть впливати) на його функціонування. Характерною рисою



чинників зовнішнього середовища є нездатність підприємства їх контролювати. Проте їх можна поділити на дві категорії: макросередовище та мікросередовище. До першої категорії відносяться фактори, які не підконтрольні компанії, проте здійснюють опосередкований вплив на її ефективність. Мікросередовище включає чинники, які, незважаючи на відсутність контролю з боку фірми, безпосередньо впливають на її функціонування. Тому доцільно застосовувати різні методи досліджень окремо для кожної групи чинників.

Серед найпоширеніших методів дослідження макросередовища варто виділити PEST-аналіз, SWOT-аналіз, «5x5», матрицю імовірностей. Спільними рисами цих методів є те, що аналіз проводиться системно, оскільки фактори є взаємозалежними. Та врахування впливу кожного елементу до конкретного підприємства та його характеристик. Спільним недоліком цих методів є певна статичність і складність передбачення раптових подій і їх впливу на підприємство.

Дослідження мікросередовища включає фактори, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє у процесі своєї діяльності. Основними факторами мікросередовища для підприємств оптометрії є:

1. Аналіз законодавства та нормативне регулювання галузі. Це чи не найважливіший фактор, зважаючи на специфіку галузі. Оптометрія – це галузь опіки за зором, яка займається обстеженням очей на предмет відхилень у зорі, діагностує та корегує такі стани. Галузь включає підприємства, що спеціалізуються на корекції зору, діагностиці та виготовленні засобів корекції. Ця галузь в Україні знаходиться у

вельми специфічних умовах існування: вона не має належного законодавчого регулювання, керується пострадянськими нормативними документами, проте установи галузі функціонують і задовольняють відповідні потреби населення. Така ситуація склалася внаслідок закономірних процесів розвитку технологій, ринкових відносин і покращенню загального добробуту населення. Галузь органічно відокремилася від медицини, а формування відповідної нормативної бази відбувається із запізненням.

Зараз в Україні немає окремої служби опіки за зором, яка б слідкувала за станом громадського здоров'я та контролювала якість надання відповідних послуг. У галузі відсутній експертний поріг входження. Як наслідок – оптометриєю може займатися будь який бізнес, що отримав ліцензію на продаж окулярів і лінз згідно класифікатора видів економічної діяльності.

2. Аналіз конкурентів, в який доцільно включити майбутні стратегії конкурентів, їхню поточну стратегію, особливості оточення, в якому вони діють, та їхні сильні та слабкі сторони.

3. Аналіз постачальників, що передбачає увагу до таких питань, як: вартість товарів від постачальників та її зміни; гарантії якості; терміни поставок і надійність постачальників.

4. Вивчення ринку праці, в якому важливо звернути увагу на доступність необхідних кваліфікованих кадрів, політику зайнятості та оплати праці, вартість робочої сили та її тенденції змін.

Також галузь відчуває колосальний вплив війни, особливо гостро – після повномасштабного

вторгнення. Це комплексний негативний вплив на український бізнес, що спричиняє складнощі та виклики, які потребують управлінського реагування та адаптації для збереження стійкості та подальшого розвитку підприємства.

**Курилець А.І.,**

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

**Янків М.Д.,**

*доктор економічних наук, професор, т.в.о. зав. кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища, ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства стає надзвичайно актуальним завданням, що визначає успіх його функціонування, стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Підприємства, незалежно від галузі та розміру, стикаються з постійно змінюючимися умовами індустріального середовища, що вимагає вдосконалення стратегій та методів управління.

Зростаюча складність економічних взаємозв'язків, технологічних інновацій та високий рівень конкуренції вимагають від підприємств постійного аналізу та оптимізації використання своїх ресурсів. Ресурсний потенціал, що включає в себе людські, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші

ресурси, стає ключовим чинником, який визначає ефективність функціонування підприємства.

Здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати інновації стають стратегічними факторами для досягнення успішного бізнесу. У цьому контексті виникає необхідність розглядати та вдосконалювати системи управління ресурсами як ключовий елемент стратегічного планування підприємства.

Отже, обґрунтування та вирішення питань, пов'язаних з підвищенням ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, стає однією з головних стратегічних викликів для бізнесу в умовах сучасного господарського середовища. Дані тези мають на меті розглянути ключові аспекти цього завдання та висвітлити можливі шляхи покращення управління ресурсами підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку та успішного функціонування на ринку.

Вивчення ефективності використання людських ресурсів включає оцінку навичок, кваліфікацій та продуктивності персоналу. Аналіз матеріальних ресурсів охоплює оптимізацію використання обладнання, сировини та інших матеріальних активів. Фінансовий аспект включає в себе оцінку бюджету, фінансових ризиків та ефективності витрат. Щодо інформаційних ресурсів, аналіз орієнтується на оцінку систем управління даними та інформаційно-аналітичних інструментів. Технологічні ресурси включають вивчення сучасних технологій, їхню інтеграцію та вплив на виробничі процеси.

Розглянуто основні проблеми та виклики, які виникають при управлінні ресурсами.

В ході аналізу виявлено ряд ключових проблем та викликів, що виникають при управлінні ресурсами підприємства. Однією з найактуальніших проблем є неоптимальне використання людського потенціалу, що може виникати через недостатність кваліфікації, нечіткість ролей та відсутність системи мотивації. Нестабільність цін на сировину та матеріали може впливати на фінансовий стан підприємства та створювати виклики в управлінні витратами.

З іншого боку, швидкі зміни технологій можуть вимагати постійного оновлення обладнання та навчання персоналу, що також створює додаткові виклики для управління ресурсами. Проблеми в сфері збереження та обробки інформації можуть призводити до ризиків в області безпеки та конфіденційності.

Цей аналіз є ключовим етапом у визначенні стратегій подальшого управління ресурсами підприємства та розробці ефективних заходів для подолання існуючих проблем.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління ресурсами.

В контексті підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства ключовим аспектом є впровадження інноваційних інформаційних технологій. Це охоплює автоматизацію процесів збору, аналізу та використання даних для прийняття стратегічних рішень. Впровадження сучасних систем управління ресурсами дозволяє ефективно контролювати використання різних видів ресурсів, забезпечуючи їх оптимальне використання.

Для оптимального використання людського потенціалу необхідно вдосконалити систему

управління персоналом. Це включає в себе розробку ефективних стратегій набору, навчання та розвитку кадрів, а також побудову системи мотивації та стимулювання працівників.

Розвиток системи управління персоналом та стимулювання його продуктивності. Розвиток системи управління персоналом включає в себе використання сучасних HR-технологій для автоматизації процесів набору та оцінки працівників, а також впровадження систем електронного документообігу та звітності. Створення ефективної системи стимулювання працівників, включаючи програми навчання, бонусні системи та системи кар'єрного росту, сприяє підвищенню їхньої продуктивності та залученню висококваліфікованих спеціалістів.

Оптимізація виробничих та логістичних процесів грає важливу роль у підвищенні ефективності управління ресурсами. Це передбачає використання принципів Lean та Six Sigma для мінімізації зайвих витрат та оптимізації робочих процесів.

Оптимізація постачання включає в себе ефективне управління ланцюгом постачання, використання систем прогнозування попиту та удосконалення систем складського обліку. Це дозволяє не тільки зменшити запаси та витрати, але й підвищити гнучкість підприємства в реагуванні на зміни в ринкових умовах.

Методи підвищення ефективності ресурсного управління.

Введення стратегічного планування ресурсів є важливим етапом у підвищенні ефективності управління ресурсами підприємства. Це передбачає розробку чітких стратегій використання кожного

виду ресурсів, враховуючи стратегічні цілі та завдання підприємства. Система стратегічного планування дозволяє визначити пріоритети, виробити доленосні рішення щодо ресурсного забезпечення та інтеграцію планування ресурсів з загальною стратегією розвитку.

Одним із ефективних методів є впровадження систем управління запасами та ланцюжком постачання. Використання сучасних підходів до управління запасами, таких як JIT (Just-In-Time) та EOQ (Economic Order Quantity), дозволяє оптимізувати рівні запасів і мінімізувати витрати на їх утримання. Інтегроване управління ланцюжком постачання сприяє зменшенню часу постачання та вирівнює робочі процеси, що призводить до підвищення загальної ефективності управління ресурсами.

Ефективне впровадження системи моніторингу та контролю є важливим елементом підвищення ефективності ресурсного управління. Система повинна включати в себе інструменти для відстеження використання ресурсів в режимі реального часу, аналізу ефективності процесів та визначення можливостей для оптимізації. Розвиток системи моніторингу дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах виробництва та ринкових показниках, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами.

Впровадження цих методів спрямоване на створення системи управління ресурсами, яка б не лише задовольняла поточні потреби підприємства, а й підтримувала його стратегічні цілі та сприяла стійкому розвитку в умовах мінливого середовища.

Вплив підвищення ефективності управління ресурсами на підприємство:

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку: Завдяки оптимізації використання ресурсів підприємство зможе ефективніше відповідати на вимоги ринку, адаптуватися до змін та пропонувати конкурентні переваги.

Збільшення рентабельності та оптимізація витрат: Покращене управління ресурсами призводить до ефективнішого використання усіх видів ресурсів, що сприяє збільшенню прибутковості та зниженню витрат.

Покращення якості виробленої продукції чи надання послуг: Оптимізоване використання ресурсів дозволяє підприємству фокусуватися на покращенні якості виробленої продукції чи надання послуг, що сприяє задоволенню клієнтів та підтримці репутації.

Рекомендації щодо впровадження покращень:

Створення команди з управління покращеннями: Формування спеціалізованої команди сприяє ефективному впровадженню нових підходів та координації дій всіх сторін.

Підготовка персоналу до змін та впровадження нових методів управління: Організація тренінгів та інформування персоналу задля забезпечення його готовності та відкритості до нових методів та процесів.

Поступове впровадження запропонованих методів та контроль за їхнім виконанням: планове та поетапне впровадження нових методів управління забезпечить плавний перехід та можливість вчасно реагувати на виникаючі проблеми, а систематичний



контроль допоможе визначити ефективність заходів.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є стратегічним і важливим завданням, що вимагає інтегрованого підходу та застосування сучасних методів управління. Рекомендації, наведені в даному дослідженні, можуть стати основою для подальшого вдосконалення систем управління ресурсами підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Друкер П. Ф. Ефективне управління. Практика менеджменту. Київ: Наш Формат, 2008. 336 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Гуд С., Тейлор Дж. Принципи маркетингу. Київ: Видавничий дім «КМ-Букс», 2005. 768 с.
3. Мінцберг Г., Аглі С., Куїнн Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та випробування. Київ: Видавництво «Біном», 2003. 688 с.
4. Хаммер М., Чампі Ж. Відновлення бізнес-процесів: практичний досвід переорієнтації компаній на клієнта. Київ: Альпіна Паблішер, 2018. 320 с.
5. Гоффі К. Колірна динаміка. Збільшення ефективності роботи з різними людьми. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2010. 352 с.
6. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ, 2005. 416 с.

**Малетич Р.В. ,**

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

**Даниленко Н.Б. ,**

кандидат економічних наук, доцент, завкафедри фундаментальних економічних та природничих наук Львівського інституту менеджменту

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Організація управлінської праці включає комплекс заходів, спрямованих на раціональне використання часу, енергії та навичок управлінських працівників з метою підвищення ефективності управлінських процесів. Забезпечення ефективною організації управлінської праці є критично важливою умовою для досягнення успіху будь-якої організації.

Впровадження системи організації управлінської праці включає в себе наступні етапи:

На підготовчому етапі необхідно визначити цілі, задачі і завдання впровадження, розробити методичні матеріали.

Цілі впровадження системи організації управлінської праці можуть бути наступними:

- Зниження витрат на управління.
- Підвищення продуктивності праці управлінських працівників.
- Покращення якості управлінських рішень.

Задачі впровадження системи організації управлінської праці включають:

- Вдосконалення структури управління.

- Визначення повноважень і обов'язків управлінських працівників.
- Забезпечення управлінських працівників необхідними засобами праці.
- Створення комфортних умов праці.
- Розробка і впровадження передових прийомів і методів праці.
- Автоматизація управлінських процесів.
- Розробка норм часу та виробітку для управлінських працівників.

Методичні матеріали, які необхідно розробити на підготовчому етапі, можуть включати в себе:

- План впровадження системи організації управлінської праці.
- Методичні рекомендації щодо впровадження конкретних заходів.
- Інструктажі для управлінських працівників.

На основному етапі розробляються і впроваджуються конкретні заходи щодо організації управлінської праці.

Удосконалення форм розподілу та кооперації праці передбачає створення ефективних структур управління, визначення повноважень і обов'язків управлінських працівників.

Покращення організації та обслуговування робочих місць передбачає забезпечення управлінських працівників необхідними засобами праці, створення комфортних умов праці.

Раціоналізація трудового процесу передбачає розробку і впровадження передових прийомів і методів праці, автоматизацію управлінських процесів.

Удосконалення нормування праці передбачає розробку норм часу та виробітку для управлінських працівників.

На заключному етапі проводиться оцінка ефективності впроваджених заходів.

Оцінка ефективності впровадження системи організації управлінської праці проводиться за такими показниками:

- Зниження витрат на управління.
- Підвищення продуктивності праці управлінських працівників.
- Покращення якості управлінських рішень.

При впровадженні системи організації управлінської праці необхідно враховувати такі фактори, як:

Специфіка діяльності організації, яка впливає на структуру управління, повноваження і обов'язки управлінських працівників, а також на методи і прийоми праці, які використовуються в управлінні.

Кількість і склад управлінських працівників впливають на обсяги роботи, які необхідно виконати і на необхідність впровадження автоматизації.

Фінансові можливості організації обмежують можливості впровадження системи організації управлінської праці, яка вимагає певних витрат.

Ефективність впровадження системи організації управлінської праці можна оцінити за такими показниками:

- Зниження витрат на управління. Важливий показник, оскільки зниження витрат на управління може призвести до підвищення прибутку організації.

- Підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цей показник є важливим, оскільки підвищення продуктивності праці управлінських працівників може призвести до підвищення ефективності управління.

- Покращення якості управлінських рішень. Важливий, оскільки покращення якості управлінських рішень може призвести до підвищення ефективності діяльності організації.

Крім того, ефективність впровадження системи організації управлінської праці можна оцінити за такими показниками:

- Зниження кількості помилок у управлінській діяльності.

- Збільшення швидкості прийняття управлінських рішень.

- Покращення задоволеності управлінських працівників своєю роботою.

Успішне впровадження системи організації управлінської праці може привести до суттєвого підвищення ефективності управління організацією.

#### **Список використаних джерел**

1. Котляр В. М. Організація праці : Підручник. Київ : Академвидав, 2011. 352 с.
2. Герасимчука В. Г. Менеджмент : Підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 592 с.
3. Жуков В. В. Організація праці : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 320 с.
4. Коваленко В. В. Організація праці : Підручник. Київ : Знання, 2010. 375 с.
5. Пономарьов А. О. Організація праці : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 320 с.

**Романюк Т.Б. ,**

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

**Фурса М.В. ,**

кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

Менеджер займає провідну позицію в реалізації завдань управління на підприємстві:

- він несе відповідальність за роботу окремого підрозділу або підприємства в цілому;
- має у своєму підпорядкуванні певну групу працівників, наділених правами, обов'язками та пільгами;
- вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організовує та приймає рішення щодо виробництва.

Для професійного виконання менеджером своїх управлінських функцій в ринковій системі відносин питання раціональної організації його праці набуває особливої актуальності та стає предметом наукових досліджень і повсякденної практичної діяльності фахівців у сфері підприємництва. Організація праці менеджера вибудовується на основі форм поділу та кооперації праці, методів і прийомів праці, організації утримання робочих місць, умов, способів праці та відпочинку, нормування праці та ефективного використання робочого часу.

Ефективне планування особистої роботи менеджера розпочинається з уміння усвідомлювати

власні цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе й інших людей, правильно розподіляти час роботи та відпочинку.

Перш за все, від менеджера вимагається високий рівень професіоналізму та компетентності у сфері управління. Кожна дія повинна розпочинатись із постановки мети та цілей. Процес цілепокладання менеджером власної діяльності (особистої та професійної) складається з трьох етапів:

- визначення мети (чого я хочу?);
- аналізу можливостей досягнення поставлених цілей (що я можу зробити?);
- уточнення та конкретизації формулювання цілей (що саме я маю намір робити в цій ситуації?).

Для постановки цілей в управлінській діяльності керівник може використовувати метод «дерева цілей», який дозволяє побачити повну картину зв'язків майбутніх подій до отримання списку конкретних завдань і цілей.

У теорії та практиці менеджменту акцентується питання, що при плануванні часу варто використовувати метод «ідентифікації ключових напрямків», який дозволяє керівнику вирішити, які напрямки слід розглянути серед обраних ключових упродовж тижня, місяця, року. Заздалегідь складений перелік щоденних завдань із урахуванням їх пріоритетності та важливості полегшить керівнику планування щоденної роботи.

Найважливіші справи становлять близько 15% від усіх справ керівника, а важливість цих справ для досягнення головної мети становить близько 65%, просто важливі справи складають близько 65% від загальної кількості справ керівника, але

вони мають невелику частку - близько 15% у загальній важливості всіх справ керівника.

Загальний розклад на один робочий день регламентує графік робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує циклічність виконання окремих завдань і координує їх. Варто пам'ятати, що з підвищенням рівня управління скорочується час на керівництво основною діяльністю та збільшується час на адміністративну, організаційну та представницьку роботу. Засобами планування особистої праці керівника є календар, щоденник, «органайзер», «тайм-менеджер», електронний блокнот, комп'ютерні системи організації праці.

У повсякденному житті керівник повинен виконувати багато завдань, які визначають функціональні обов'язки, зумовлені займаною посадою та різними життєвими ситуаціями. Менеджери працюють в умовах постійного тиску з боку власників, керівників вищої ланки, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо. У результаті багато керівників відчують стрес, що негативно позначається на ефективності їх роботи. Тому потрібно планувати свою особисту працю менеджера з метою раціонального використання свого часу.

#### **Список використаних джерел**

1. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. №.4, т.1. с.120-129.

2. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.



3. Залознова Ю. С. *Управління персоналом : оцінка стану та стратегії розвитку : Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості: Донецьк, 2010. 380 с.*

4. Колот А.М. *Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 345 с*

**Сиротенко О.В. ,**

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

## **СПЕЦИФІКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне розширення підприємства потребує збільшення обсягів операцій, а також освоєння нових форм ведення бізнесу та ринків нових країн, це потребує відповідної інноваційної діяльності. Для того, щоб нововведення краще сприймалися колективом, співробітники і фахівці організації підприємства повинні бути генераторами нових ідей і пропозицій, тому у інноваційний розвиток підприємства цілком залежить від їх бажання, мотивації, готовності і сприйнятливості. На практиці, цей кадровий потенціал залишається недооціненим і невикористаним, а в управлінні інноваційною діяльністю, спостерігається значний брак кваліфікованих керівників.

Головною проблемою в інноваційній діяльності підприємства є значна складність організаційних процесів і відповідно зростаюча роль менеджменту, що потребує вкрай високої мотивації та професіоналізму від усіх працівників компанії. Саме тому мотивація персоналу підприємства стає одною з головних завдань

системи управління персоналом. Для більш ефективної роботи працівника підприємства він повинен бути зацікавленим у здійсненні ефективної роботи за допомогою моральної та матеріальної мотивації.

Ключовим завданням менеджменту підприємства є процес побудови системи мотивації для персоналу, для того щоб працівники працювали більш ефективно і якісно. Система мотивації персоналу включає проблеми активізації, управління і втілення цілеспрямованої поведінки персоналу.

Менеджмент підприємства може застосовувати такі фактори мотивації:

- оплата праці, робітник здійснює оцінку свого внеску в загальний підсумок згідно грошової суми, яку він отримує за свою працю;

- умови праці, менеджмент повинен забезпечувати безпечну робочу обстановку і комфортні умови трудової діяльності. Працівники повинні розуміти, що керівник прагне сформулювати і надати їм такі комфортні умови;

- соціальні можливості, менеджмент компанії повинен надати працівнику соціальні можливості: субсидування на харчування, знижки на товари і послуги, оплату проходження навчання та інші соціальні пільги;

- надання самостійності в робочій поведінці, керівник повинен надавати працівникам більше свободи в їх щоденній роботі;

- заохочення у працівника зацікавленості в роботі.

Вищезазначені вимоги можна розділити на матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Часто персонал готовий поміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх

грошові еквіваленти, проте нематеріальна мотивація дуже важлива для забезпечення позитивного мікроклімату в компанії.

Найбільш розповсюдженим видом матеріального стимулювання є заробітна плата, як метод мотивації проявляє найбільшу ефективність, при якій є фактор зростанням оплати праці, тоді самим головним є визначення обсягу зміни заробітної плати. До того ж високий рівень заробітної плати дає можливість залучення до роботи кваліфіковані та високопродуктивні кадри.

Премії – це один з найефективніших способів матеріальної мотивації. Премії бувають квартальні або щомісячні, а також премія за вислугу років роботи в організації [1]. Але часто крім позитивного впливу, премії мають і негативні моменти:

- методика преміювання розрахована на типові виробничі досягнення;
- суб'єктивний підхід до оцінювання заслуг;
- відсутність преміальної винагороди зменшує рівень інтересу персоналу у виконанні загальних та спільних задач.

Погодинна оплата праці, мало залежить від її результатів та часто використовується на підприємствах, не забезпечує збільшення мотивації та не стимулює бажання у працівників покращувати результати своєї діяльності. Саме тому на підприємствах інноваційної діяльності, застосовують таку систему оплати праці, що має в структурі певну змінну частку заробітної плати, яка напряду залежала б від результативності праці. Змінна частка заробітної плати має залежати від успіху працівника, якого він досяг поза виконанням нормативних завдань. Таку частку

зазвичай називають бонусами. Для нарахування бонусів застосовується шкала професійних досягнень. Бонус має межу, його виплата найчастіше не пов'язана з результатами комерційної діяльності підприємства.

Бонуси роблять позитивний вплив:

- зростає рівень особистої зацікавленості;
- відбувається стимулювання зменшення плинності кадрів.

Проте бонуси мають і негативний вплив:

- часто успішні працівники позбавлені бонусів, так як пропрацювали на підприємстві менше за встановлений термін;
- особистий внесок кожного працівника оцінюється лише через певний інтервал часу, зазвичай за рік;
- нестабільна ситуація на ринку не гарантує своєчасного отримання бонусів працівниками підприємства.

Незважаючи на те, що матеріальна мотивація є вагомим чинником, до грошової оплати персонал досить швидко звикає, на противагу нематеріальна винагорода продовжує заохочувати особистість працівника з морального боку. Сучасні інноваційні компанії приділяють особливу увагу до нематеріальної мотивації працівників та забезпечення комфортних умов праці.

Нематеріальні методи мотивації – це система мотивації не грошового характеру. Серед методів нематеріальної мотивації можна виділити [2]:

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- надання гнучкого графіка для персоналу;
- організація корпоративних заходів;
- навчання працівників;

- персональна публічна похвала працівникам;
- організація конкурсів серед усіх працівників;
- складання планів кар'єрного росту працівників;
- можливість постійного підвищення рівня кваліфікації;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- заохочувальні навчальні курси та відрядження;

В інноваційній діяльності підприємства, працівникам потрібно постійно опановувати нові технології та процеси. Навчання за рахунок підприємства виступає вагомим елементом у системі мотивації працівників, адже працівник отримує можливість відволіктись від робочої рутини та здобути нові знання та досвід. Під час навчальних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує більш професійні робочі кадри [3].

Таким чином, система мотивації – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, які безпосередньо впливають на поведінку працівника, і які скеровують його в потрібному для компанії напрямку, регулюють рівень та межі його діяльності, які проявляють до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході виконання поставлених перед ним завдань і цілей.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що в інноваційному підприємстві мотивація набуває все

більшого значення в управлінні персоналом, адже тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь підприємству та суспільству.

#### **Список використаних джерел**

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. С. 135

2. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37-41.

3. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2016. №3(7). С. 58-61.

**Чех Л.Б.,**

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

**Живко З.Б.,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Післявоєнне відновлення України обговорюють практично від початку повномасштабного вторгнення. Та які масштаби руйнувань у цифрах і валютах? Допоки Україна продовжує захищати свої території та людей, західні аналітики наввипередки прогнозують імовірні сценарії відбудови для післявоєнної України. Чи є в нас шанс побачити результат протягом найближчих років?

Українська економіка зазнала значних втрат. Умови війни стали безпрецедентними, а тому

Більшість вітчизняних сфер господарювання були вимушені шукати нові механізми організації діяльності. Проте, навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного стану не забезпечили збереження бажаної динаміки у роботі, а тому сьогодні органи влади та представники бізнесу пріоритетом мають визначати формування концепцій, стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки.

Відновлення за своєю економічною природою передбачає комплекс взаємоузгоджених заходів, а саме: аналіз поточного стану та показників функціонування окремих галузей; визначення проблем, що перешкоджають їх динамічному розвитку; формування тактики реструктуризації галузей, що є частинами загальнонаціональної економічної системи, задля їх збереження, поступової активізації та сталого зростання.

Основною особливістю процесу післявоєнної відбудови, враховуючи його багатовекторність, є пошук моделі, яка б забезпечили одночасне вирішення численних гуманітарних проблем, проблем, пов'язаних із масовим руйнуванням інфраструктурного забезпечення, а також проблем, пов'язаних із потребою у пошуках нових джерел фінансових та матеріальних ресурсів, їх раціонального розподілу.

Держава має широкий арсенал інструментів політики, здатних стимулювати створення нових робочих місць та генерування мультиплікативного ефекту в національній економіці: державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності; державно-приватне партнерство, насамперед, в сфері інфраструктури; різні форми державної допомоги бізнесу на

створення робочих місць; державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок; державне замовлення на закупівлю товарів та послуг; націоналізація системно важливого бізнесу, якому загрожує банкрутство; стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва; стимулювання переміщення виробництва у безпечні регіони; стимулювання конверсії виробництва; розв'язання проблемних питань логістики та транспортної інфраструктури; розв'язання проблемних питань енергопостачання [1].

Безперечно, за умови поступової реалізації обґрунтованих заходів макроекономічного характеру на мікрорівні управління підприємствами потребує адекватних як організаційно-технологічних, так соціально-економічних змін.

При створенні й доопрацюванні Плану відновлення України урядовці й експерти ретельно вивчали досвід повоєнної відбудови різних країн, намагаючись видозмінити кращі практики під нові завдання та виклики. Які з обраних шляхів будуть найбільш ефективними? Що можна та потрібно змінити? Вочевидь, у частині підходів та класичних управлінських рішень можуть прислужитися і старіші кейси, пов'язані з процесами повоєнної відбудови середини 1900-х. Однак, при визначенні пріоритетів та інструментів мусимо діяти по-новому, розраховувати на власні сили та рішення, а також на допомогу міжнародних партнерів.

Проектом плану відновлення України передбачено централізацію функції власника державних стратегічних активів та укрупнення



таких активів для підвищення ефективності управління ними. Створення керуючої компанії з управління активами підприємства відповідно до вимог ОЕСР, яка централізуватиме управління активами відповідно до окремих галузей /дивізіонів. Позбавлення міністерств та відомств невластивої їм функції управління бізнесами до кінця 2022 року. Припинення існування організаційно-правової форми «державне підприємство».

Проект відновлення України передбачає впровадження управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки відповідно до керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах, акціонером (засновником, учасником) яких є держава. Прийняття змін до законодавства про управління об'єктами державної власності та щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава, які, зокрема, передбачають: надання наглядовим радам повноважень щодо призначення та звільнення керівника підприємства, затвердження фінансових, інвестиційних та стратегічних планів підприємства.

Основними середньостроковими завданнями та заходами етапу «Відновлення, перезапуск економіки та інститутів» на період 2023–2025 рр. є:

- 1) зменшити регуляторне та адміністративне навантаження на бізнес та запровадити нові інструменти підтримки для малого та середнього бізнесу;

2) відбудувати зруйновані та пошкоджені потужності, побудувати нові виробництва, зокрема, для переробки місцевої сировини, збільшуючи ланцюги створення доданої вартості в Україні;

3) сприяти повній продуктивній зайнятості та реалізації здібностей особистості в трудовій діяльності;

4) розширити доступ до ринків збуту продукції з високою доданою вартістю, зокрема, забезпечити повний доступ до ринків G7 та ЄС;

5) провести передвступні переговори, поглибити економічну інтеграцію з ЄС та підписати договір про членство у грудні 2024 року;

6) здійснити перегляд рівня концентрації ринків у ключових галузях економіки з урахуванням фактичної структури контролю [2].

Ці заходи можливо реалізувати за умови якісної трансформації систем управління (менеджменту) більшості вітчизняних підприємств. Втім, українська управлінська культура поки що, на жаль, зберігає основні риси радянської управлінської культури. Як зазначають фахівці, українська модель управління має такі характерні особливості: орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов; переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин; недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій у розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок; недостатне

бажання значної частини керівників делегувати повноваження та відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому й особисто контролювати; слабке залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що значною мірою не враховує знання та досвід працівників; повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід; відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства; недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів; відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку й менеджмент як науку управління; ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил у процесі здійснення бізнесових операцій; залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці; неувага до працівників та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах; недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Загалом, українська модель управління поки тільки формується.

Для досягнення визначених підприємством цілей необхідно використовувати відповідні методи та принципи управління. Важливим моментом у цьому контексті є усвідомлення потреби щодо формування

підприємством сучасної парадигми управління. На нашу думку, необхідно формувати індивідуальну парадигму управління з включенням до її складу фінансового контролінгу, яка б відповідала цілям, завданням та місії підприємства з урахуванням особливостей його діяльності та стадії життєвого циклу [4].

Тому при вищезазначеній узагальненій концепції управління підприємством сучасна його парадигма має ґрунтуватися на відповідних науково-методологічних засадах, значимість кожної з яких установлюється в розрізі соціального й економічного аспектів: циклічність вибору; функціональне призначення; ресурсна мобілізація; інноваційний базис; адаптація до зовнішнього середовища; рівнева ієрархічність; системність впровадження; якісна результативність; стратегічна спрямованість; синергетичний ефект.

В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб'єкта підприємництва полягає у налагодженні безперервної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження у діяльність механізму антикризового управління підприємством. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи механізму антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління [3]. Вагому роль відіграють тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення

фінансових та економічних показників підприємства, зокрема, найбільш популярними з усіх є даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

Від швидкого реагування та адаптації бізнесу до сучасних викликів залежить майбутнє існування не тільки підприємства, а й всієї національної економіки України.

#### **Список використаних джерел**

1. Данилишин Б. Як сформувати політику відбудови України. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/582598\\_yak\\_sformuvati\\_politiku\\_vidbudovi.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/582598_yak_sformuvati_politiku_vidbudovi.html)

2. Проект плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. URL: <https://dsp.gov.ua/proiekt-planu-zakhodiv-z-pisliavoiennoho-vidnovlennia-ta-rozvytku-ukrainy/>

3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. Вип. 182. С. 38–43.

4. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

**Шикеринець С.Т.** ,

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

**Копитко В.І.** ,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

### **УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ СКЛАДНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН: РОЛЬ ТА ПЕРЕВАГИ SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFE)**

В сучасному світі, де технології швидко розвиваються, та бізнес-процеси стають все більш

складними, управління великими проектами стає необхідністю. Це не лише великий обсяг завдань, але й комплексність взаємодії між різними командами та процесами. Великі проекти часто є стратегічними для підприємств. Успішне їх впровадження визначає конкурентоспроможність на ринку та здатність досягти стратегічних цілей. Такі проекти можуть мати глибокий вплив на долю компанії в цілому. Недоцільне управління може призвести до серйозних втрат, які включають в себе витрати часу, ресурсів та фінансів. Великі проекти вже з початку мають великі обсяги, і неефективне керівництво може призвести до затримок та втрат якісної реалізації завдань. Зміни в економічному та технологічному середовищі також ставлять перед нами нові виклики, на які необхідно відповідати. Успішне управління великими проектами вимагає адаптивності та гнучкості в реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Scaled Agile Framework, або SAFe, є Agile методологією масштабування, призначеною для ефективно організації та управління великими проектами та продуктами в компаніях. Ця методологія надає структуру для впровадження Agile підходів на різних рівнях організації, віддзеркалюючи ключові принципи.

SAFe дозволяє створити Agile середовище на всіх рівнях організації, забезпечуючи гнучкість та координацію на великому масштабі. Використання цієї методології сприяє ефективному управлінню великими та складними проектами у світі технологій

Принципи Agile, портфель SAFe, програма та команда утворюють ключові аспекти, спрямовані на

впровадження ефективного управління великими проектами. Принципи Agile, включаючи ітераційність та здатність до змін, визначають культуру адаптивності та реакції на зміни. Портфель SAFe стає стратегічним інструментом для визначення пріоритетів та орієнтації на стратегічні цілі, забезпечуючи узгодженість великого обсягу проектної діяльності. Програма та тім представляють собою складові, що спрощують координацію та співпрацю на різних рівнях, що є ключовими для забезпечення успішності великих та складних проектів. Введення портфеля SAFe робить фреймворк стратегічним інструментом, спрямованим на вирішення стратегічних завдань організації та покращення управлінських процесів. Такий підхід допомагає узгодити дії на різних рівнях, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей.

Управління великими проектами у сучасному світі виявляється необхідним завданням, оскільки воно стикається з великим обсягом завдань та складністю взаємодії між різними командами та процесами. Успішне впровадження великих проектів стає ключовим для конкурентоспроможності підприємства та досягнення стратегічних цілей. Недоцільне управління може призвести до серйозних втрат, включаючи витрати часу, ресурсів та фінансів. Зміни в економічному та технологічному середовищі вимагають адаптивності та гнучкості в управлінні проектами. Scaled Agile Framework (SAFe) виступає як ефективний фреймворк для управління великими проектами та продуктами в компаніях. Його методологія масштабування надає структуру для впровадження Agile підходів на різних рівнях організації,

спрямовуючи на ключові принципи гнучкості та співпраці. SAFe забезпечує гнучкість та координацію на великому масштабі, сприяючи успішному управлінню великими та складними проектами у сфері технологій.

Принципи Agile, портфель SAFe, програма та тім виступають як ключові елементи, спрямовані на впровадження ефективного управління великими проектами. Agile принципи визначають культуру адаптивності та здатність до змін, портфель SAFe допомагає визначати пріоритети та орієнтацію на стратегічні цілі, а програма та тім спрощують координацію та співпрацю на різних рівнях, забезпечуючи успішність великих та складних проєктів.

#### **Список використаних джерел**

1. *Project Management Institute Inc. Success in Disruptive Times, Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance.*: URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf> .

2. *SAFe Scaled Agile Framework.*: URL: <https://scaledagileframework.com>.

**Яковенчук В.В. ,**

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

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Сучасний світ характеризується змінами та невизначеністю. Ці виклики вимагають від менеджерів нових підходів до управління підприємствами та організаціями. У доповіді



розглянуто основні сучасні виклики для менеджменту, а також основні напрями адаптації менеджменту до цих викликів.

Сучасний світ характеризується низкою виклики, які мають значний вплив на менеджмент підприємств та організацій. До основних сучасних викликів для менеджменту можна віднести наступні пункти. Глобалізація. Глобалізація призвела до посилення конкуренції між підприємствами та організаціями з різних країн. Це вимагає від менеджерів розробки нових стратегій та інструментів конкурентоспроможності. Технологічні зміни. Швидкі темпи технологічного розвитку вимагають від менеджерів постійного оновлення знань та навичок. Це також вимагає від них розробки нових стратегій та моделей управління, які враховують особливості цифрової економіки. Зміна клімату. Зміна клімату створює нові ризики та можливості для бізнесу. Менеджерам необхідно розробити нові стратегії та плани адаптації до змін клімату. Соціально-економічні зміни. Соціально-економічні зміни, такі як старіння населення, зростання нерівності, зміни в споживчих уподобаннях, також вимагають від менеджерів адаптації до нових умов. Напрями адаптації менеджменту до сучасних викликів тісно пов'язана з наступними викликами. Адаптація менеджменту до сучасних викликів вимагає від менеджерів нових підходів до управління. До основних напрямів адаптації менеджменту можна віднести. Орієнтація на знання. В умовах динамічних змін та невизначеності менеджерам необхідно розвивати у себе та своїх співробітників здатність до навчання та адаптації до нових умов. Це вимагає

від менеджерів створення культури навчання та розвитку в організаціях, а також забезпечення співробітників необхідними ресурсами для навчання. Інноваційність. Менеджерам необхідно розвивати інноваційний потенціал своїх підприємств та організацій. Це вимагає від менеджерів створення інноваційного середовища в організаціях, а також забезпечення співробітників необхідними ресурсами для інноваційної діяльності. Гнучкість. Менеджерам необхідно бути готовими до змін та бути здатними швидко адаптуватися до нових умов. Це вимагає від менеджерів розробки гнучких організаційних структур та процесів, а також створення культури адаптивності в організаціях. Стратегічне мислення. Менеджерам необхідно розвивати стратегічне мислення та здатність розробляти ефективні стратегії для досягнення цілей підприємства або організації. Це вимагає від менеджерів розуміння сучасних викликів та тенденцій, а також здатності розробляти стратегії, які враховують ці виклики та тенденції.

Практичні приклади адаптації менеджменту до сучасних викликів. Адаптаційні процеси в менеджменті не є одноманітними. Вони можуть мати різний характер та масштаб, залежно від конкретних викликів, з якими стикається підприємство або організація. Одним з прикладів адаптації менеджменту до сучасних викликів є розвиток корпоративної культури навчання та розвитку. Так, компанія Google створила програму навчання для своїх співробітників, яка включає в себе як формальні курси, так і неформальні заходи, такі як менторинг та коучинг. Ця

програма дозволяє співробітникам Google постійно навчатися та розвиватися, що є важливою умовою для успіху компанії в умовах динамічних змін. Іншим прикладом адаптації менеджменту до сучасних викликів є розвиток інноваційного середовища в організаціях. Так, компанія Apple створила в своїх штаб-квартирах спеціальні зони, де співробітники можуть вільно експериментувати та реалізовувати свої інноваційні ідеї.

В Україні, як і в інших країнах світу, менеджери стикаються з численними викликами, пов'язаними з динамічними змінами та невизначеністю. До основних викликів для менеджменту в Україні можна віднести: Глобалізація. Україна є частиною глобальної економіки, і тому менеджери українських підприємств та організацій повинні бути готові до конкуренції з іноземними компаніями. Технологічні зміни. Україна є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій, і тому менеджерам українських компаній необхідно впроваджувати інноваційні технології для підвищення конкурентоспроможності. Зміна клімату. Зміна клімату створює нові ризики та можливості для бізнесу в Україні. Менеджерам українських підприємств та організацій необхідно розробити стратегії адаптації до змін клімату. Соціально-економічні зміни. Соціально-економічні зміни, такі як старіння населення, зростання нерівності, зміни в споживчих уподобаннях, також впливають на менеджмент в Україні. Менеджерам українських компаній необхідно адаптуватися до цих змін.

Адаптація менеджменту до сучасних викликів є складним завданням, яке вимагає від менеджерів

значних зусиль та ресурсів. Однак, успішна адаптація є необхідною умовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств та організацій.

У перспективі менеджмент буде розвиватися в напрямку підвищення його адаптивності до змін та невизначеності. Менеджери будуть все більше орієнтуватися на знання, інноваційність, гнучкість та стратегічне мислення. Вони будуть також більш уважні до соціальних та екологічних аспектів управління. Сучасний світ характеризується динамічними змінами та невизначеністю. Ці виклики вимагають від менеджерів нових підходів до управління. Адаптація менеджменту до сучасних викликів є складним завданням, однак, успішна адаптація є необхідною умовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств та організацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Гойчук О.І. Продовольча безпека: монографія. Житомир: Полісся, 2004. 348 с.
2. Менеджмент: теорія та практика. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / За ред. М.І. Мескона, С.А. Альберта, Ф.Х. Хедоурі. - 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Вища школа, 2000. 528 с.
3. Мазур О.С. Виклики та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобалізації. К.: КНЕУ, 2007. 200 с.
4. Пономарьов В.І. Адаптація менеджменту до сучасних викликів. К.: КНЕУ, 2010. 150 с.
5. Панченко Г.О. Менеджмент в умовах цифрової економіки. К.: КНЕУ, 2018. 250 с.

## **Секція 2**

### **Стан та тенденції розвитку маркетингу: виклики розвитку та драйвери успіху**

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

**Карпій О.П.**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»

#### **СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ФІКСОВАНОГО ІНТЕРНЕТ-ДОСТУПУ В УКРАЇНІ**

В Україні реєструється приблизно 2 тисячі підприємств, які надають послуги з доступу до мережі Інтернет. П'ятірка провайдерів, що володіють лідерською позицією, контролює дві третини від загального обсягу українського ринку. Інші компанії, які займають невеликий сегмент ринку, фокусуються на обслуговуванні конкретного населеного пункту або декількох мікрорайонів [1].

Найбільшими інтернет-провайдерами за обсягом переданих даних на початок 2023 року в Україні рахуються такі компанії [2]:

1. «Київстар», який є одним з найбільших операторів зв'язку в Україні, та провайдером, який надає послуги доступу до інтернету;

2. «Volia» найбільший інтернет-провайдер України;

3. «Lanet» – це ще один провайдер, який діє на ринку інтернет-послуг в Україні;

4. «Triolan» – це провайдер, який спеціалізується на наданні послуг інтернету та телекомунікацій;

5. «Укртелеком» також входить до числа провайдерів інтернету в Україні та пропонує різноманітні тарифи для підприємств і домогосподарств.

Україна характеризується, як країна, яка надає в світі найдешевший фіксований зв'язок. Станом на кінець 2020 року, у порівнянні з іншими країнами, в Україні визначався високо доступний інтернет. Найбільш економний тариф обходився в 3,6 долара в місяць, тоді як найбільш преміальний план коштував 13,5 доларів.

Середня вартість використання Інтернету складала 6,5 долара, що становило близько 180 гривень. До порівняння, в Китаї та Грузії вартість найбільш доступного пакету перевищувала 12 доларів на місяць.

У Литві найбільш бюджетний тариф складав 3,5 долара (дешевший, ніж в Україні), а преміальний – 28,2 долара. Середньомісячна вартість у Литві складала 12,9 долара. У середньому, вартість доступу до Інтернету в Франції та Італії перевищувала 31,7 долара на місяць.

Велика Британія виявилася ще вищою за вартістю послуг. Тут найдоступніший тариф обходився у 23 долари, а преміальний – у 68 доларів. У середньому, витрати на місяць на доступ до Інтернету у Великій Британії становили 35,7 долара [3].

Важливо відзначити, що структура ринку зв'язку дуже динамічно змінюється, і нові компанії можуть входити в галузь, або існуючі можуть розширювати свої послуги, що в обох

випадках сприяє зміні структури ринку і появі нових лідерів-конкурентів на ринку. Тому Інтернет-провайдерам сьогодні доводиться працювати в конкурентному середовищі, де ключовою ефективністю є здатність адаптуватися до змін та вміння задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

Варіанти стратегій, які можуть допомогти інтернет-провайдерам вижити та розвиватися на висококонкурентному ринку:

- стратегія «Забезпечення якісного обслуговування», яка передбачає забезпечення стабільності та високої якості інтернет-з'єднання, швидкого вирішення технічних проблем та надання ефективної технічної підтримки.

- стратегія «Розширення спектру послуг», яка може дає можливість формування пакетів послуг, що включають Інтернет, телефонію та телебачення; впровадження новітніх технологій, таких як високошвидкісний інтернет та послуги хмарного зберігання.

- стратегія «Маркетинг та продажі», яка буде дуже актуальною як для нових так і для вже існуючих інтернет-провайдерів. Вона пропонує звернути увагу на рекламу та маркетинг, щоб привертати нових клієнтів та утримувати існуючих; можливість створення спеціальних пропозицій та знижок для нових абонентів або абонентів, яких ми хочемо повернути.

- стратегія «Безпека та конфіденційність», яка на перше місце ставить можливість забезпечення абонента високим рівнем кібербезпеки та конфіденційності, надання інструментів для захисту від вірусів та інших кіберзагроз.

- стратегія «Дослідження та розробка», яка змушує провайдера слідкувати за технологічними тенденціями та швидко впроваджувати нові рішення, розглядає можливості впровадження високошвидкісних мереж 5G та інших інновацій.

- стратегія «Контент та партнерство», основним посилом якого є використання в своїй діяльності маркетингу партнерських відносин чи ко-маркетингу. Формування з партнерами-провайдерами контенту, що дозволить надавати клієнтам доступ до популярного відео та стрімінгового контенту, можливість створення власних пакетів контенту.

Інтернет-провайдерам важливо бути готовими до будь-яких змін у технологічному ландшафті та використовувати стратегії, які підтримають їхню конкурентоспроможність та привабливість для абонентів [4].

В час сьогодення – час війни в Україні, інтернет-провайдери, які грають важливу роль у забезпеченні зв'язку та обміні інформацією в умовах надзвичайних ситуацій стикаються з новими викликами:

- пошкодження інфраструктури, включаючи кабелі, трансформатори та інші об'єкти, що забезпечують роботу інтернет-провайдерів на територіях активних бойових дій і не тільки;

- у певних обставинах призупинка чи обмеження доступ до мережі для забезпечення безпеки інфраструктури та користувачів;

- втрати електроенергії, що можуть призвести до тимчасового відключення обладнання інтернет-провайдерів;

- вимушена евакуація власного персоналу у разі ескалації конфлікту, що може вплинути на



здатність обслуговувати та відновлювати послуги тощо.

За оцінками Світового банку, витрати на телекомунікаційний ринок в Україні протягом року повномасштабної війни склали 2,3 мільярди доларів. Навіть при такій значущій сумі втрат для цього сектору економіки, зв'язок не припинився, і це є результатом його децентралізації та існування, крім великих операторів, кількох тисяч провайдерів, які функціонують на місцевому рівні та терміново відновлюють свої мережі [5].

Частково коректив зазнає діяльність різних інтернет-провайдерів через військові дії в Україні. У київстарівській мережі «Домашній Інтернет» зараз стабільно працює близько 90%. Ця цифра досить динамічна та змінюється декілька разів на добу. Адже з початку війни компанія втрачає ділянки мережі на тимчасово окупованих територіях, порушується безперервність надання послуг через знеструмлення. Найбільшим викликом для Київстару стала хакерська атака 12 грудня 2023 р., яка обмежила зв'язок та зупинила можливість користування інтернетом не лише двадцяти мільйонам абонентів, а й нанесла величезні фінансові втрати для держави [6].

Українські оператори зв'язку та інтернет-провайдери вже навчилися швидко відновлювати мобільний зв'язок та Інтернет після руйнувань, заподіяних агресивним російським режимом, та забезпечувати стабільність мережі та доступ до інтернету, навіть у складних умовах. І це є основними факторами, які найбільше впливають на їхній рівень конкурентоспроможності, який

формується клієнтами через відданість і підтримку в найскладніших ситуаціях.

В подальшому ті постачальники послуг інтернету, які не будуть генерувати додаткову цінність для своїх абонентів та підвищувати середні витрати на користувача, втратять свій самостійний статус у цьому ринковому сегменті і, в оптимальному випадку, можуть бути поглинені іншими учасниками цієї галузі. Зараз швидкісний доступ до Інтернету став своєрідним благом, яке визначає якість життя та став предметом первинної необхідності, наближаючись за цими характеристиками до стандартних комунальних послуг, таких як газ, електроенергія та опалення.

Можна зробити висновок, що для провайдерів, які спрямовані не лише на виживання, а й активний розвиток на ринку зв'язку України, необхідно оперативно вдосконалювати свою креативність, вивчати практику конкурентів з інших країн зі швидким впровадженням на ринок новаторських продуктів, які можуть створювати реальну цінність для кінцевого споживача, а лише на цій основі досягати своїх стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел**

1. Які провайдери готові забезпечити українців інтернетом у блекаут. URL : <https://uworld.news/news/internet-vzymku-1005549.html>
2. Ось топ-10 інтернет-провайдерів в Україні за швидкістю завантаження. URL : <https://www.village.com.ua/village/business/news/335137-os-top-10-internet-provayderiv-v-ukrayini-za-shvidkisty-zavantazhennya>
3. Скільки коштує інтернет в різних країнах світу. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/01/infografika/suspilstvo/skilky-koshtuye-internet-riznyx-krayinax-svitu>

4. Буга Н. Ю., Янчук Т. В. Дослідження ринку інтернет-послуг Вінницького регіону. Економічний простір. Економіка та управління підприємствами. № 169, 2021. С. 47-51. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/882/854>

5. Досвід війни: оператори навчилися швидко відновлювати й створювати надійний зв'язок. URL : <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/dosvid-vijni-operatori-navchilisja-shvidko-vidnovljuvati-j-stvorjuvati-nadijnij-zvjazok.html>

6. Атака на Київстар. Які небезпеки вона несе, окрім відсутності зв'язку. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cg1p7kz0rjmo>

**Дашківський І.П.,**

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

**Карпій О.П.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»

## **АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ**

У сфері Інтернет-маркетингу використовуються елементи традиційного маркетингового комплексу 4Р (продукт, ціна, розподіл, просування), а також узагальнена концепція маркетингових відносин. Проте кожен елемент цього комплексу має свої власні особливості.

Інтернет-маркетинг, використовуючи концепцію 4Р, адаптується до особливостей цифрового середовища, де матеріальні та віртуальні складники рівноправно співіснують, а розподіл та просування здійснюються через різноманітні електронні канали [1].

Продукт у Інтернет-маркетингу може включати в себе як матеріальні блага, так і віртуальні, цифрові продукти чи послуги. Розподіл товарів та послуг в Інтернет-мережі може здійснюватися через різноманітні електронні канали, включаючи власні веб-сайти компаній, електронні платформи, соціальні мережі та інші електронні сервіси. Ціна в Інтернет-мережі також може бути представлена як традиційно, за допомогою грошей, так і альтернативними методами оплати, які є характерними для цифрового середовища. Просування товарів і послуг в Інтернеті включає в себе використання цифрових медіа, соціальних мереж та інших онлайн інструментів [2].

У процесі Інтернет-маркетингу є особливі канали маркетингових комунікацій. Комплекс просування в мережі налічує комплексний трудомісткий процес та містить створення й рекламу Інтернет ресурсу, рекламу товарів або послуг та взаємодію із аудиторією. Як і в класичному маркетингу, фундамент просування складає реклама. Це працює як і для офлайн маркетингових кампаній, так і для Інтернет-маркетингу.

У мережі разом з традиційними інструментами просування необхідне проведення та розроблення додаткової рекламної кампанії сайту. Взагалі, інтернет-комунікації відрізняються високим рівнем інтерактивності, де не тільки продавець, але і покупець може виступати ініціатором спілкування. В контексті банерної реклами виокремлюються дві основні категорії банерів: пасивні, які відображаються на будь-якому веб-сайті, та активні, які активізуються лише за участю самого споживача [3].

Маркетинговий комплекс Інтернет-ринку охоплює традиційні елементи, які використовуються на офлайн ринках (зв'язки з громадськістю, реклама, прямий маркетинг, просування збуту). Однак ці інструменти набувають унікальних рис та особливостей в онлайн середовищі. Виникають та поширюються нові форми просування, що є характерними саме для онлайн ринку. До них належить побудова Інтернет-товариств (chats, discussion groups, communities), viral marketing (онлайн поширення інформації «з вуст в уста»). Окрім того, Інтернет утворює особливу частину ЗМІ [4].

Комплекс комунікацій в Інтернеті складається із шести елементів [3]:

- інтернет-реклама;
- стимулювання збуту в мережі;
- інтернет-PR;
- прямий маркетинг, до якого належить і електронна торгівля, і директ-мейл,
- пошукова оптимізація SEO;
- віртуальні спільноти: блоги та соціальні мережі.

Детальніше розглянемо кожен з них. За способом подання розрізняють такі види Інтернет реклами.

Медійна реклама Це розміщення текстово-графічних рекламних публікацій у веб-сайтах, що являють собою рекламну прощадку. Даний тип використовується як носій для контекстної реклами. Наявність гіперпосилання на банері дає можливість для розміщення анімованого зображення і можливості дзвінка з банера одразу на

мобільний телефон (WOW-call). Це значно розширює вплив медійної реклами на споживачів:

- можливість генерувати попит (залежить від підбору запитів);
- здійснює вплив на емоції, свідомі та несвідомі мотиви;
- чудово запам'ятовується;
- працює навіть коли не було здійснено перехід на сайт;
- дозволяє охопити велику аудиторію.

Контекстна реклама Це такий принцип розміщення рекламних оголошень, коли реклама працює згідно змісту Інтернет-сторінки автоматично або вручну. Контекстна реклама зображається як текстові блоки, графічні банери табо навіть відеоролики, публікується на сторінках пошукових систем та на веб-сайтах, що попередньо встановили блок контекстної реклами на сторінці:

- орієнтується тільки на цільову аудиторію;
- миттєва демонстрація у пошуковій системі;
- дає можливість швидкого аналізу й подальшого коригування рекламної кампанії;
- немає необхідності здійснювати оптимізацію сайту;
- керована рекламна кампанія;
- визначений бюджет, згідно налаштованої кампанії.

Реклама в e-mail. Такий вид реклами розміщується у тематичних списках та розсилається конкретним групам користувачів згідно клієнтської бази. Використовуються за допомогою програмних забезпечень обміну повідомленнями:

- аудиторія, яка отримує листи власноруч підписується на розсилку. Це забезпечує цільовий інформаційний вплив;

- можливість налагодження довготривалих ділових відносин із споживачами, аналізується їхня реакція на різні типи звернень;

- можливість отримання миттєвої реакції ринку на зроблені/розроблені пропозиції;

- висока оперативність створення інформаційних повідомлень й можливість їх зміни в залежності від реакції споживачів [5].

Інтернет-PR. У Інтернет-маркетингу він представлений здебільшого у вигляді публікацій. Виділяють дві форми публікацій PR-робіт - титульна і «звичайна» стаття. У PR проектах в мережі часто використовуються спеціалізовані інформаційні ресурси, оголошення, каталоги, тематичні контент-ресурси, застосунки поштових розсилок, галузеві й корпоративні портали, різноманітні форуми, чати або презентації.

Окремим видом Інтернет - PR є крос-брендінг або ко-брендінг. Це об'єднання двох організацій для збільшення продажів кожного з них, збільшення пізнаваності брендів, та в наслідок цього - зростання власної аудиторії. Такий інструмент використовується в онлайн та офлайн маркетингу.

Інтернет-стимулювання збуту. Зазвичай представлене через різноманітні конкурси, ігри, вікторини та опитування в мережі на власному сайті або тематичній рекламній площадці. Призами й заохоченнями виступають бонуси і нагороди, наприклад промокод на знижку онлайн-купівлі або застосунок з обмеженим терміном дії тощо [1].

Пошукова оптимізація або SEO. Ґрунтується на тому, що пошукова система на запит користувача надає обрані сайти як найбільш відповідні. Проводиться робота із кодом сайту та його вмістом тексту, це забезпечує впливу на наданий результат за запитом користувача у пошуковій системі. У цілому це система заходів для зростання відвідуваності сайту цільовою аудиторією у пошукових системах. Існує зовнішня та внутрішня пошукова оптимізація [6].

Віртуальні спільноти. Інтернет спільноти поділяються на блоги та соціальні мережі. Блог – це веб-сайт або портал, представлений як особистий чи корпоративний щоденник, головний вміст якого – публікації, світлини або відео, що регулярно додаються у веб-сайт або портал в реальному часі. Блогери або інфлюенсери – це люди, котрі мають широку аудиторію читачів й активно ведуть свій блог [2].

Соціальні мережі – це веб-площадки, на яких користувачі можуть вільно спілкуватися, публікувати або передавати інформацію, згідно спільним зацікавленням. Поява та розвиток соціальних мереж значно прискорив комунікативні та інформаційні потоки через стрімке збільшення аудиторії, активності, обширних можливостей сегментації і більш цілеспрямованій рекламі.

Такі особливості віртуальних мереж змінюють традиційну роботу маркетологів у електронному бізнесі. Соціальні мережі надають можливість генерувати масштабні конкурентні переваги організацій, а потім переносити їх у реальну економіку.

Головним інструментом маркетингу у соціальних мережах є SMM. Це певний комплекс інструментів



та заходів для використання соціальних мереж як каналів просування організацій та вирішення бізнес-завдань. Попри те, що електронний та цифровий маркетинг залишаються керуючими, маркетинг у соціальних мережах стає все більш перспективним. Велика кількість соціальних-платформ мають вбудований інструмент аналізу даних, що дозволяє організаціям відслідковувати процес, успіх й залучення рекламних кампаній [7].

Проте мало лише створити сторінку або акаунт компанії у соціальних мережах – потрібно зробити так, щоб цільовий користувач вас помітив і зацікавився пропозицією. Конкуренція у цій сфері висока, тому варто боротися за увагу кожного з покупців.

#### **Список використаних джерел**

1. Мозгова Г.В. Основні тенденції в розвитку маркетингових комунікацій. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип.21. 2018. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349323909>
2. Карпій О. П., Васильців Н. М. Характеристика комплексу комунікаційної політики в сфері інтернет-маркетингу. Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України : монографія / за наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. Львів-Рівне : О. Зень, 2022. С. 108-119.
3. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019, Вип. 24. С. 75-85.
4. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства., Галицький економічний вісник, № 2 (49). 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834337.pdf>
5. Таргетована реклама у соціальних мережах: що це таке та у чому її переваги. URL: <https://ag.marketing/targetovana-reklama-u-socmerezah>

6. Токарев, М. Що таке пошукова оптимізація сайту та які основні цілі цього процесу? URL: <https://rozkrutka.site/shcho-take-SEO/>
7. Старожужова Н.І. Які переваги соціальних мереж або чому варто застосовувати SMM., URL: <https://seomadeplace.com/uk/seomadeplace-blog/smm-uk/perevahy-sotsialnykh-merezh-abo-chomu-varto-zastosovuvaty-smm-pryamo-zaraz/>

**Жуков І.О. ,**

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

**Носов О.Ю. ,**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

У сучасному економічному середовищі конкуренція характеризується глобальними рисами, які спонукають усі підприємства та організації незалежно від організаційно-економічної форми діяльності до відповідності рівню світових стандартів. Зрозуміло, що в умовах невизначеності сьогодення для будь-якого підприємства на першу шпальту виходить необхідність бути конкурентоздатним та успішно витримувати конкурентну боротьбу.

Найсучаснішим способом подолання гальмуючих ефективний розвиток підприємства тенденцій є зміна підходу до управління. Зменшення обсягів збуту, зростання вартості енергоносіїв, технологічне й технічне відставання від світових лідерів, старіння управлінських технологій – всі

ці проблеми нині спостерігаються на більшості українських підприємств.

Застосування перевірених зарубіжних практик в організації управлінської діяльності є основним методом подолання цих перешкод.

Сьогодні бенчмаркінг – це основний ефективний метод удосконалення бізнесу, що базується на світовому передовому досвіді та входить до найпопулярніших інструментів управління.

Бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

Бенчмаркінг – один із перспективних та популярних методів управління бізнесом. Популярність проявляється у можливості швидше і дешевше вдосконалити бізнес-процеси (у розумінні того, як працюють компанії-лідери в галузі) й отримати такі ж або навіть вищі результати діяльності. Бенчмаркінг пов'язує аналіз галузі, процес розроблення стратегії та аналіз конкурентів. Саме цим зумовлена необхідність його впровадження у бізнес-середовищі [1].

Бенчмаркінг в управлінні діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань: ідентифікація кращих досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу; орієнтація підприємств на досягнення цих результатів у недалекому майбутньому [2].

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 методів та інструментів менеджменту, чи то для удосконалення господарських процесів.

На практиці найбільш часто застосовуються різні види бенчмаркінгу, які можна класифікувати залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється.

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, в результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва. Саме такий вид зовнішнього

бенчмаркінгу розглядає Э. Демінг [3], саме так працюють багато японських фірм.

Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та заінтересовані в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол такої кооперації знаходиться в Кодексі проведення бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг полягає в аналізі організації бізнесу в компаніях-конкурентах на основі інформації, яку вони самі про себе поширюють, а також інформації від клієнтів і постачальників.

Практичне застосування бенчмаркінгу як процесу відповідного порівняння та оцінювання ефективності одного підприємства поряд з іншими надає низку таких переваг:

- здатність виявлення та дослідження «ефективних» і «провальних» основ діяльності підприємства відповідно до коливань пропозиції, попиту та ринкових умов;

- здатність швидкого впровадження ефективного досвіду господарювання конкуруючих підприємств;
- можливість миттєвого задоволення споживчого попиту шляхом впровадження нових стандартів та цілей;
- значне підвищення стимулювання працівників до постійного вдосконалення та збільшення потенціалу;
- сприяння фундаментальній згуртованості консультантів підприємства;
- змога в короткі строки напрацювати ефективний досвід проведення управлінських змін;
- мобільне підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

- визначення бенчмаркінгу як маркетингового дослідження переваг підприємства;
- не всі підприємства мають можливість досить швидко впроваджувати дослідження бенчмаркінгу;
- катастрофічна незабезпеченість ринку обізнаними управлінськими та професійними кадрами;
- важка доступність інформації ефективного досвіду підприємств-конкурентів для аналізу;
- недостатнє напрацювання реальної практики бенчмаркінгу.

В Україні функціонують декілька сотень підприємств, які використовують бенчмаркінг у своєму управлінні як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності.

Фактори, що обмежують використання бенчмаркінгу українськими підприємствами:

1. Значні витрати на здійснення бенчмаркінгу. Зазвичай вище керівництво підприємств відмовляється від цього інструменту, аргументуючи це зайвими та невиправданими витратами.

2. Небажання ділитися успішним досвідом. Керівники вважають всі власні напрацювання комерційною таємницею. За кордоном прийнято поширювати інформацію про досягнення щодо підвищення фінансово-економічних показників діяльності. Наприклад, деякі японські компанії створили успішний вид діяльності – проведення екскурсій на підприємства та продаж методичних рекомендацій досягнення успіху.

3. Відсутність фахівців із бенчмаркінгу. Вітчизняні ВНЗ не тільки не готують фахівців у цій галузі, а й не забезпечують належними дисциплінами у навчальних програмах. Отримані за кордоном знання не адаптовані до особливостей українського менталітету.

4. Помилкове розуміння бенчмаркінгу. Часто його сприймають як промислове шпигунство або прояв недобросовісної конкуренції. Переконлива відмінність між цими поняттями полягає в тому, що інформація під час шпигунства отримується нелегально, а під час бенчмаркінгу – лише за згодою партнера.

5. Досвід міжнародних компаній мало адаптований до українських реалій. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стиль управління не дають можливості одержати необхідну кількість показників, щоб у подальшому порівняти їх з аналогічними, але вже у світовому масштабі.

6. Відсутність досвіду порівняння. Щоб вберегти себе від хибних економічних рішень та недоцільних витрат, слід використовувати минулий досвід здійснення таких проектів [4; 5].

Таким чином, бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення становища організації порівняно з подібними. Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів роботи у практичну діяльність підприємства дасть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному.

#### **Список використаних джерел**

1. Бублик М. І., Хім'як М.М., Лібер М.В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.5. С. 136-139.
2. Camp Robert C. Xerox benchmarks the spot, the best in business. Inside Guide. 1993. V. 7. N 1. P. 13-23.
3. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення. Київ : РІА «Стандарти та якість», 2003. 272 с.
4. Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc).
5. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. Механізм регулювання економіки. 2009. № 3. С. 140-145.



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

**Михайлик Н.І. ,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні, в умовах глобалізації і пандемії COVID-19 для всіх підприємств головну роль відіграла їх конкурентоспроможність. Досвід останніх років показує, що більшість підприємств не готові до ведення конкурентної боротьби в умовах надзвичайних ситуацій. Навіть володіння конкурентоспроможною продукцією не дозволяє багатьом з них ефективно реалізовувати цю перевагу в умовах карантинних заходів через відсутність практики використання всього комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажів тощо. У зв'язку з цим проблема управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки потребує поглиблення наукових пошуків в цьому напрямі.

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг. Варто зауважити, що вищенаведене трактування не дозволяє повною мірою надати визначення поняттю

«конкурентоспроможність», оскільки воно лише побічно пов'язано із проблемою вибору [1].

Деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність продукції включає в себе об'єднання якісних та кількісних характеристик продукції, які свідчать про успішність організації на ринку. Іншими словами, це перевага одних товарів над іншими [2].

Конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам [3].

У сучасних умовах фахівці по-різному підходять до визначення конкурентоспроможності.

Так у своїй праці автор Волхонський А. обґрунтовує власне трактування визначення, де вказано, що конкурентоспроможність продукції означає «її здатність задовольняти потреби споживача шляхом надання необхідної якості, адекватної ціни, доброї репутації, ефективної реклами, у порівнянні з подібною продукцією» [2].

Науковці Кубрак Н.Р., Крикавський Є.В., Косар Н.С. у монографії «Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств» зазначають, що конкурентоспроможність товару – це сукупність його окремих характеристик, що забезпечують максимальний рівень задоволення певної споживчої потреби порівняно з конкуруючими товарами у визначений період часу на конкретному сегменті ринку [4, с.17].

Нині наукова спільнота виділяє три основні підходи до трактування конкуренції [5]:

1. Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку для визначення рівня свободи продавця і покупця на ринку й способи виходу з нього.

2. Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим.

3. Поведінкове трактування конкуренції – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреби.

Стратегічне управління підприємством є основою формування маркетингового менеджменту в майбутньому будь-яких підприємств, які мають не лише досягти успіху в продажах, а й провести комплексне концептуальне проектування всієї структури управління. Розвиток сучасного менеджменту підприємства має надавати пріоритет плануванню конкурентної стратегії підприємства. Перевага її застосування полягає в тому, що при обмеженні маркетингових та інших бюджетів ресурси повинні бути спрямовані на зміцнення тих переваг, які є пріоритетним для отримання найкращої конкурентної переваги за найкоротший час планування. Це також дозволить підприємствам бути логістично гнучкими та оптимізувати ціну для цільової аудиторії за допомогою елементів комплексу маркетингу [6].

Питанню теорії щодо «конкурентних стратегій» присвячено ряд наукових напрацювань. Розглянемо визначення, які найбільше розкривають сутність терміну «конкурентна стратегія».

А.О. Касич [6] «план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку»

Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [7]  
«Конкурентна стратегія концентрується на діях

і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва»

М. Портер [8] «... спрямована на те, щоб знайти стійку та вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі...»

Ступак І.О. [9] «...це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання...».

Бачимо, що автори тлумачення терміну «конкурентна маркетингова стратегія» сходяться на тому, що з урахуванням елементу часу ця стратегія є постійною ознакою і означає головне – успішну ринкову боротьбу протягом певного періоду часу. в ринковому середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія, за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с

2. Волхонський А. С. Особливості формування бренду підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2837/2767>

3. Юдіцький, О.Л. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10yolodr.pdf>

4. Кубрак Н.Р., Крикавський Є.В., Косар Н.С. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 204 с.

5. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету, 2021, № 6, Том 1. С. 272-279.

6. Kasych Alla, Vochozka Marek. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. №2. С.298-305

7. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. №2. С. 6-13.

8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020. 424 с.

9. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Проблеми економіки та управління. Львів, 2010. № 684. С. 249-254.

**Левчук І.М. ,**

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

**Стадник М.Є. ,**

кандидат економічних наук, доцент, в.о. зав кафедри маркетингу та аналітичної економіки Львівського інституту менеджменту

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління конкурентоспроможністю сучасної організації в основному пов'язане із забезпеченням її здатності не тільки вижити, а й досягти успіху в бізнес-середовищі, що постійно змінюється. На сучасному динамічному глобальному

ринку, де технологічні досягнення та зміна споживчих переваг є звичайним явищем, актуальність підтримки та підвищення конкурентоспроможності організацій неможливо переоцінити.

Сутність сучасної системи управління конкурентоспроможністю організацій полягає у її цілісному підході. Він включає низку стратегій і практик, спрямованих на виявлення та використання унікальних сильних сторін компанії при одночасному усуненні її слабких сторін. Це передбачає безперервний процес аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів, технологічних досягнень та динаміки конкуренції. Мова йде про розуміння того, що відрізняє організацію від інших і як вона може забезпечити цінність, що відрізняється від конкурентів і перевершує їх.

Мета управління конкурентоспроможністю є багатосторонньою. Насамперед, це необхідно для того, щоб забезпечити стійке становище організації на ринку та її ціннісну пропозицію, що залишається привабливою для клієнтів. Це включає не тільки оптимізацію поточних продуктів і послуг, але також інновації і розробку нових пропозицій, що відповідають потребам і перевагам клієнтів. Крім того, йдеться про створення та підтримку репутації бренду, яка знаходить відгук у цільового ринку, підвищення лояльності клієнтів та побудові довгострокових відносин.

Щодо завдань, то управління конкурентоспроможністю потребує комплексного та гнучкого підходу. Це включає стратегічне планування, яке узгоджує мети організації з ринковими можливостями, оптимізацію операційних процесів для підвищення ефективності та

скорочення витрат, а також інвестиції в людський капітал для створення кваліфікованої та адаптованої робочої сили. Це також передбачає використання технологій для підвищення продуктивності, оптимізації операцій та створення інноваційних рішень. Крім того, це включає активне управління відносинами з зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників і партнерів, для створення синергії та можливостей співробітництва. Ще одним важливим аспектом є здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Це вимагає глибокого розуміння глобальних тенденцій та гнучкості для зміни стратегій у міру потреби. Організації повинні мати можливість швидко реагувати на такі виклики, як економічні зрушення, зміни у законодавстві та конкурентні дії [1-2].

Сучасні проблеми в системі управління конкурентоспроможністю організації є многогранними та виникають з різноманітних джерел. Вони об'єднуються навколо загальної теми: як зберегти свою унікальність та ефективність в швидко змінюваному та все більш складному світі. Перша значна проблема – це стрімка цифровізація, яка змінює способи ведення бізнесу. Організації мають швидко адаптуватися до нових технологій, щоб не втратити конкурентну перевагу. Водночас, цифрові технології надають потужні інструменти, але їх імплементація вимагає значних ресурсів та спеціалізованих знань. Другою проблемою є глобалізація. Організації конкурують не лише з місцевими компаніями, але й з міжнародними гравцями. Це створює додатковий тиск та потребу в універсальних стратегіях, які б враховували

різні культурні та економічні контексти. Третім аспектом є швидка зміна споживацьких вподобань і поведінки. Організаціям потрібно постійно слідкувати за тенденціями та пристосовуватися до них, щоб залишатися релевантними для своїх клієнтів. Четверта проблема пов'язана з регуляторним середовищем, яке стає все більш складним. Дотримання правил та норм, особливо в міжнародному контексті, може бути важким і ресурсоемним завданням.

Відтак відзначимо, що сучасна система управління конкурентоспроможністю організації є складною і постійною роботою. Це вимагає стратегічного поєднання розуміння ринку, операційної досконалості, інновацій та адаптованості. Його кінцева мета – забезпечити стійку конкурентну перевагу, яка дозволить організації не лише задовольняти поточні потреби ринку, а й передбачати та формувати майбутні тенденції. Цей активний та комплексний підхід є ключем до довгострокового успіху та зростання будь-якої сучасної організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Navickas, V., & Malakauskaitė, A. *Methodological problems and limitations of competitiveness evaluation. Business: Theory and Practice*. 2010. 11(1). 5-11.
2. Žvirblis, A. *The major principles of evaluating total value and competitiveness of services. Business: Theory and Practice*. 2007. 8(2). 82-86.



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

**Копитко В.І.**,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського  
інституту менеджменту

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки спостерігається жорстка конкурентна боротьба, що пов'язано з інтеграцією України в міжнародний економічний простір та зростанням кількості потужних транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств є пріоритетною у сучасних умовах розвитку [1].

Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність [2].

Менеджери підприємств мають усвідомлювати необхідність побудови такої системи управління, яка б давала змогу в умовах нестабільності забезпечити належний рівень конкурентоспроможності, підвищити рівень рентабельності та зміцнити свої позиції на ринку [3].

Одним із головних факторів економічного та соціального розвитку підприємства, а, отже, забезпечення його конкурентоспроможності є

впровадження та використання інформаційних технологій.

Нині вчені та маркетологи виділяють цифровий маркетинг (digital marketing) – це використання усіх можливих форм цифрових каналів для просування товару (підприємства). Інтернет, телебачення, радіо, соціальні медіа – усе це інструменти цифрового маркетингу.

Як і будь-який інший вид маркетингу, цифровий маркетинг допомагає досягати максимального результату оптимальним способом, що дає змогу економити гроші, уникати зайвих витрат.

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 [4].

Саме цифровий маркетинг стає успішним способом досягнення результатів у бізнесі. Це підтверджується опитуванням, проведеним Gartner Digital Marketing Survey у 2022 р., що показує такі ж результати, як і в 2021 р. Згідно з оцінкою ефективності digital маркетингу, встановлено, що 70% або більше бізнесменів і організацій досягли або перевиконали ряд цілей цифрового маркетингу за рік.

Важливим є те, що цифровий маркетинг може використовуватись компаніями з будь-яким

бюджетом на рекламну кампанію, оскільки деколи просування може відбуватись на безкоштовній основі або з мінімальними витратами.

У сучасному цифровому середовищі успішно функціонують наступні види цифрового маркетингу:

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. Переваги: безкоштовність; використання вмісту контенту при побудові бренду дозволяє це робити навчаючи, розважаючи та надихаючи аудиторію; посилює інші види цифрового маркетингу. Недоліки: висока конкуренція; витрати часу на організацію рейтингів за цільовими ключовими словами.

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). Переваги: підвищення впізнаваності бренду; економічно вигідніше порівняно з рекламою з оплатою за клік. Недоліки: SEO залежить від контенту та технологій; зміна алгоритмів Google може нівелювати всі витрачені зусилля; для роботи SEO потрібен час.

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. Переваги: допомагає досягти топового рейтингу за короткий час; висока продуктивність. Недоліки: висока вартість, особливо при націлюванні на популярні ключові слова; скептичне ставлення більшості людей до такого виду реклами.

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. Переваги: має високий коефіцієнт конверсії; зусилля швидко виправдовуються, оскільки потенційні споживачі активно лайкають, поширюють та діляться контентом. Недоліки: труднощі, пов'язані із змінами алгоритмів роботи, а отже необхідністю постійно вносити зміни в роботу; необхідність проведення стратегічного планування для формування порядку публікації задля підвищення їх ефективності.

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. Переваги: отримання привілеїв наявної аудиторії партнера; співпраця з популярною особою дозволяє залучити реальних підписників та клієнтів. Недоліки: складність вибору партнера та шляхів взаємодії з ним відповідно до інтересів цільової аудиторії; зростання недовіри до інфлюенсерів.

Мобільний маркетинг – це люба маркетингова кампанія, що 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 до залучення клієнтів в інтерактивний та персоналізований спосіб. Переваги: з урахуванням часу, який проводять клієнти за мобільними телефонами, через мобільний маркетинг легше залучити їх увагу; можна націлювати за допомогою таргетингу. Недоліки: обмеженість простору, порівняно із комп'ютерним; низький коефіцієнт кліків мобільних оголошень; негатив людей на маркетингові повідомлення, що відволякають їх.

Відео маркетинг. Останніми роками короткі та швидкі відео стали тими трендами, які найшвидше залучають клієнтів. Сьогодні понад 2 мільярди людей щомісяця шукають те чи інше на YouTube. 80% клієнтів обирають пошукові системи та відео, щоб дізнатися про продукти та переглянути відгуки, а 55% споживачів роблять це безпосередньо перед покупкою [5]. Компанії досягають найбільшого успіху від відео, включаючи його в SEO, контент-маркетинг і ширші

маркетингові кампанії в соціальних мережах. Переваги: створення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією, а отже ефективніше поширення повідомлень про компанію; відео краще запам'ятовуються, ніж текст. Недоліки: складність привернення уваги клієнтів у перші секунди відео; створення якісного вмісту відео потребує часу, коштів і навичок.

Email маркетинг. Одним із варіантів його впровадження є пропозиція клієнтам, які відвідують веб-сайт компанії приєднатись до списку розсилки по електронній пошті. З їхнього можна розсилати електронні листи про розпродажі, спеціальні події чи випуски продуктів [6]. Маркетинг електронною поштою часто недооцінюють, і, згідно з Lyfe Marketing, кожен долар, витрачений на маркетинг електронною поштою, приносить приблизно 40 доларів США доходу [5]. Переваги: не залежить від алгоритмів; при постійній комунікації по електронній пошті клієнти пам'ятатимуть про компанію, коли плануватимуть здійснити покупку. Недоліки: частота ігнорування електронних листів; важкість втримання клієнтів від відписки.

На жаль, за рівнем використання цифрових технологій Україна значно поступається розвинутим країнам. За даними компанії Miniwatts Marketing Group, що здійснює дослідження розвитку Інтернет-індустрії у світі з 2000 р., Україна в 2015 році зайняла останнє місце в Європі за рівнем проникнення (penetration rate) Інтернету [7].

Таким чином, за результатами проведених досліджень, визначено, що цифровий маркетинг

створює суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Алтухов П. Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. № 2. С. 3-5.

2. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб.. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

3. Галелюк М. М. Підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. Вісник економічної науки України. 2008. № 1. С. 10-14.

4. 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>

5. 9 Types of Digital Marketing: When and How to Use Them? simplilearn. 2023. URL: <https://www.simplilearn.com/types-of-digital-marketing-article>.

6. Ткаченко А. Digital-marketing для бізнесу. Wezom. 2022. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa>.

7. Сайт компанії Miniwatts Marketing Group. URL: <http://www.miniwatts.com/>.

**Прас С.Р.,**

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

**Мокій О.А.,**

кандидат економічних наук., доцент кафедри маркетингу та аналітичної економіки Львівського інституту менеджменту

## **СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ТА ДРАЙВЕРИ УСПІХУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОСТІ**

Маркетинг, як ключова галузь управління, постійно зазнає впливу різноманітних факторів,

змінюється та еволюціонує відповідно до сучасних умов. Огляд стану та тенденцій розвитку маркетингу надає можливість зрозуміти виклики, які стоять перед сучасними маркетологами, а також ідентифікувати ключові драйвери успіху в цьому динамічному середовищі.

На початку XXI століття маркетинг пережив значний розквіт, спричинений глибокими трансформаціями у суспільстві та технологічному прогресі. Глобалізація, розвиток цифрових технологій, зміни в споживчому підході створили нові умови для розвитку маркетингових стратегій. В умовах постійних змін та конкуренції стає важливою вміння швидко адаптуватися до нових умов та викликів.

Тенденції Розвитку:

1. Цифровий Маркетинг: Однією з ключових тенденцій є перехід до цифрового маркетингу. Інтернет-реклама, контент-маркетинг, соціальні мережі стали необхідними інструментами для досягнення аудиторії. За допомогою аналітики та штучного інтелекту, маркетологи можуть ефективно прогнозувати та адаптувати свої стратегії.

2. Персоналізація: Споживачі стають вимогливішими і очікують персоналізованих пропозицій. Використання аналітики та штучного інтелекту дозволяє створювати індивідуальні підходи до кожного клієнта. Персоналізовані послуги стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

3. Екологічна Орієнтованість: Сучасні споживачі більше цінують компанії, які приділяють увагу екологічній відповідальності. Використання сталісних практик та маркетингова



комунікація щодо екологічних ініціатив може стати ключовим фактором успіху.

4. Інтерактивний Вміст: Споживачі хочуть бути включеними в процес взаємодії з брендом. Тому важливим стає використання інтерактивного вмісту, такого як вебінари, голосові пошуки та інші інновації. Інтерактивність сприяє залученню та побудові відносин із споживачами.

5. Маркетингова Автоматизація: За допомогою маркетингових автоматизаційних інструментів, компанії можуть ефективно керувати кампаніями, взаємодією з клієнтами та аналізувати результати. Це забезпечує ефективніше використання ресурсів та швидкість реакції на зміни.

6. Маркетингова Інновація: Завдяки стрімкому розвитку технологій, маркетологам доступні нові можливості. Використання віртуальної реальності, розширеної реальності та інших інноваційних рішень дозволяє створювати унікальні та захоплюючі взаємодійні кампанії.

7. Драйвери Успіху.

8. Стратегічне Мислення: Успішний маркетолог має стратегічне бачення та здатність аналізувати довгострокові тенденції. Розуміння бізнес-цілей та взаємозв'язку маркетингу з ними є ключем до успіху.

9. Гнучкість та Адаптабельність: В умовах швидких змін важливо бути гнучким та швидко адаптуватися до нових реалій. Маркетолог повинен бачити можливості в змінах і вчасно реагувати.

10. Глибоке Розуміння Аудиторії: Сучасний маркетолог повинен мати глибоке розуміння своєї цільової аудиторії. Використання аналітики та

досліджень дозволяє створювати ефективніше спрямовані кампанії.

11. Креативність: Успішний маркетолог повинен бути креативним та інноваційним. Здатність думати вдосконалено та надавати свіжі ідеї допомагає виділятися серед конкурентів.

12. Етичний Маркетинг: Зростає важливість етичних практик у маркетингу. Споживачі більше цінують компанії, які відзначаються високою етичністю та соціальною відповідальністю.

Сучасний маркетинг – це динамічна та захоплююча галузь, яка визначає успіх багатьох компаній у світі бізнесу. Виклики та можливості сьогодення створюють унікальні умови для творчого та стратегічного мислення маркетологів. Повага до тенденцій та драйверів успіху є важливою складовою успішної маркетингової стратегії.

#### **Список використаних джерел**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу. 2017. 147 с.
2. Сміт А. Цифрові маркетингові тренди на 2020 рік. 2019. 220 с.
3. Браун С. Стратегічний маркетинг: в організації, орієнтованій на клієнта. 2018. 314 с.
4. Чеффі, Д., Елліс-Чедвік, Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, впровадження та практика. 2019. 264 с.
5. Портер, М. Е. П'ять конкурентних сил, які формують стратегію. 2008. 285 с.
6. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Збалансована система показників: переклад стратегії в дії. 1996. 185 с.
7. Армстронг, Дж. С., Грін, К. С., Грейф, А. Золоте правило прогнозування: бути консервативним. 2015. 245 с.

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

**Живко З. Б. ,**  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського  
інституту менеджменту

## **ПАРТИЗАНСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ**

На сьогодні, коли науково-технічний прогрес набирає стрімкого розвитку, компаніям слід постійно впроваджувати інновації у свою діяльність з метою забезпечення та підвищення власної конкурентоспроможності.

Виробляючи будь-який товар, керівництво підприємства повинно розуміти, що лише виробництвом їх діяльність не завершиться. Як відомо, товар, коли виходить на ринок, потребує застосування різних методів просування. А так як сучасний ринок перенасичений різноманітністю асортиментних товарних груп, то все гостріше постає питання про знаходження нових, більш ефективних засобів комунікації.

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 відрізняється від будь-якого іншого відмовою від традиційних способів реклами і використанням малобюджетних способів комунікації з потенційними покупцями.

Партизанський маркетинг – це креативний, нестандартний і часто несподіваний підхід у маркетингу, який має на меті привернути увагу споживачів і створити ажіотаж без залучення великих бюджетів або традиційних рекламних каналів. Вперше цей термін використав Джей Конрад Левінсон у книзі “Партизанський маркетинг” 1984 року. Він походить від концепції партизанської війни, яка використовує нетрадиційні тактики для досягнення цілей за наявності сильнішого супротивника.

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 та елемент несподіванки, а не дорогі рекламні зусилля, що робить його привабливим варіантом для малого бізнесу та стартапів з обмеженими ресурсами. Тому партизанський маркетинг називають також «малобюджетним маркетингом» або «маловитратним маркетингом» [2]. А

Стратегії партизанського маркетингу розроблені таким чином, щоб бути вузькоспрямованими, орієнтованими на конкретні споживчі сегменти або спільноти. Це дозволяє маркетологам створювати індивідуальний досвід,

який резонує з цільовою аудиторією, сприяє прихильності до бренду та довготривалим відносинам. На відміну від традиційного маркетингу, який часто розрахований на широку аудиторію, партизанський маркетинг має на меті створити більш особистий і цікавий досвід для споживачів.

Партизанський маркетинг заснований на знанні психології, що робить його надзвичайно ефективним, тому що 90% покупок здійснюють несвідомо.

Ключовими принципами партизанського маркетингу є:

- креативність. Креативність – це рушійна сила партизанського маркетингу, яка відрізняє його від інших маркетингових стратегій. Мислячи нестандартно, можна розробляти інноваційні кампанії, які привертатимуть увагу аудиторії;

- неочікуваність. Заскочивши людей зненацька, можна не лише привабити увагу, але й заохотити споживачів ділитися своїм досвідом з іншими, що ще більше розширить охоплення та вплив кампанії;

- низька вартість. Стратегії партизанського маркетингу розроблені таким чином, щоб бути економічно ефективними, використовуючи обмежені ресурси для досягнення максимального результату. Завдяки фокусу на креативності, а не на великих рекламних бюджетах, вони дозволяють малому бізнесу та стартапам конкурувати з великими компаніями;

- гнучкість. Партизанський маркетинг вимагає від бізнесу адаптивності та гнучкості. Кампанія повинна швидко реагувати на зміну

обставин або відгуки споживачів, щоб залишатися актуальними, цікавими й ефективними;

– цільовий підхід. Партизанські маркетингові кампанії є чітко націленими, орієнтованими на конкретні сегменти або спільноти споживачів. Розуміючи та враховуючи унікальні вподобання, поведінку та больові точки цільової аудиторії, можна створити досвід, який точно знайде у неї відгук;

– налагодження відносин. Успішні партизанські маркетингові кампанії спрямовані на формування довготривалих відносин з клієнтами. У цьому підході пріоритет надається залученню, а не разовим транзакціям. Це допомагає побудувати лояльність до бренду та створити спільноту відданих прихильників;

– аналітика. Хоча партизанські маркетингові кампанії часто покладаються на нестандартні тактики, все одно дуже важливо вимірювати їхню ефективність. Відстеження результативності кампанії може дати цінну інформацію про те, що резонує зі споживачами, і допомогти визначити сфери для вдосконалення.

На нашу думку, таємниця успіху партизанського маркетингу полягає в оригінальності методів просування. Кожна успішна маркетингова стратегія орієнтована на потреби конкретного покупця і включає в себе не прісні рекламні повідомлення, а одноразові акції і нестандартні рішення. Вибір цих рішень залежить від задач, які обираються підприємствами. Для деяких невеликих компаній, що ставлять собі на меті довгострокове існування на ринку товарів та послуг творчий підхід до реклами є вкрай важливим [3].

Маркетингові дослідження показали, що все ж недостатньо розробити тільки стратегію просування. Потрібно досягти присутності в ній оригінальності, яка, в той же час, буде зрозумілою пересічному споживачу.

Завдяки своїй низькій вартості партизанський маркетинг часто використовують підприємства малого та середнього бізнесу, а крупні компанії завдяки «партизанській» стратегії можуть привернути увагу до своєї продукції тих споживачів, яких не вдалося залучити використанням звичайних видів рекламних звернень. Ідея партизанського маркетингу закладена на взаємовідносинах, які мають декілька різновидів:

1. Відносини із клієнтами – невеликі прийоми, що демонструють увагу до клієнта. Споживачі продукції повинні знати, що компанія їх цінує, прислухається до їхньої думки і працює виключно для них. Тому рекомендується проводити опитування і цікавитися ставленням споживачів до товарів або послуг.

2. Відносини з персоналом – кожний співробітник підприємства повинен бути впевненим, що він є незамінним спеціалістом і важливою складовою компанії.

3. Відносини з конкурентами – замість війни з конкурентами, прихильники партизанського маркетингу віддають перевагу співробітництву та кооперації.

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.

Сьогодні до методів партизанського маркетингу нерідко вдаються провідні світові бренди, в тому числі Microsoft, IBM, Volvo, Mercedes, AmericanExpress, Adobe, Procter&Gamble, Nissan та інші [4].

Для України «партизанський» маркетинг – достатньо новий вид маркетингу, тому, нажаль, вся інформація по цьому напрямку представлена в зарубіжних джерелах.

Підводячи підсумки можна сказати, що основна мета використання партизанського маркетингу – це не слова споживача «Так, я бачив це!», а слова «Так, я хочу придбати!», і вони повинні перерости в дію. У світі, насиченому маркетинговими повідомленнями, партизанський маркетинг пропонує альтернативу для брендів, які прагнуть привабити споживачів. Використовуючи креативність, несподівані та нестандартні тактики, маркетологи можуть створювати кампанії, що запам'ятовуються, викликають відгук і поширюються з вуст у вуста.



Отже, партизанський маркетинг – річ, по суті, не така вже містична. Як правило, дуже проста, як все геніальне, і дуже ефективна. Знаючи не тільки теорію, але і те, як це все працює на практиці, неважко зважитися на застосування нестандартних методів просування задля підвищення іміджу компанії.

#### **Список використаних джерел**

1. Сучасні види інноваційного маркетингу [Електронний ресурс]. URL: [http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye\\_sposoby\\_prodvizheniya\\_produktsii\\_internete.html](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.

2. Ковальчук С., Тябіна О. Сучасний «партизанський маркетинг». Маркетинг в Україні. 2009. № 5. С. 36-41.

4. МРІП «Ратуша». Партизанський маркетинг. URL: <http://ratusha.com.ua/partyzansjkyj-marketynng.html>

## **Секція 3**

### **Інновації у менеджменті та маркетингу**

**Васюник Т. І.**

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

#### **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

В умовах постійного розвитку, інновації визначають темпи економічного зростання, що вказує на їх ключову роль у формуванні сучасної економічної парадигми. Переломним моментом в усьому світі стала пандемія COVID-19, яка на тривалий час призупинила розвиток інноваційної діяльності. Не до кінця оговтавшись від вірусу, Україна стикається з військовим вторгненням росії, що внесло кардинальні зміни у суспільне, політичне та економічне становище.

Інновація – це впровадження нових для організації ідей, методів, технологій та продуктів, що спрямоване на підвищення конкурентоспроможності та отримання більшого прибутку. Інноваційний процес може відбуватись у бідь якій сфері діяльності, а саме: технологічній, виробничій, економічній, торгівельній, соціальній та управлінській. Можна виділити ряд основних факторів, які пливають на економічну ситуацію внаслідок впровадження інновацій:

- Створення нових робочих місць;
- Підвищення конкурентоспроможності;
- Відкриття нових ринків;
- Вирішення економічних викликів.

Проте, пропри переваги, існують недоліки, а саме: підвищений ризик, непередбачуваність результатів, фінансові виклики, недосконалість законодавчої бази, тощо [1].

Інноваційний процес являє собою сукупність якісних, прогресивних змін, які пов'язані з прийняттям нових рішень. На розвиток цього процесу впливає не лише стан зовнішнього та внутрішнього середовища, а й особливості самої ідеї впровадження. На Рис. 1. відображено ключові етапи інноваційного процесу, які тісно пов'язані між собою та цілісно утворюють структуру інноваційного процесу.



**Рис. 1. Структура інноваційного процесу\***

\*Джерело: [1]

Станом на сьогодні, інноваційна діяльність стала не лише частиною підприємницької

діяльності, а окремою наукою. Інновації притаманні: етапи життєвого циклу, особливості, характеристики, функції та ряд інших складових. Розуміння цих аспектів, дозволяє краще управляти інноваційним процесом. В сучасних умовах, як ніколи важливо розвивати підприємництво шляхом нововведень, адже це допоможе не лише виконувати основні завдання інновацій, а також швидше відновити економіку [2].

Підсумовуючи, майбутній розвиток інновацій прогнозує ще більше нових звершень, які матимуть кардинальний вплив не лише на економіку, а й на людське життя.

#### **Список використаних джерел**

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь /за заг. Ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. - К., 2015. - с.336.

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» <https://ips.ligazakon.net/document/JG1JN00A>

**Гасюк В.Р. ,**

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

**Думич Н.Б. ,**

кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

З початком повномасштабної російської агресії українське бізнес середовище зазнало серйозних змін. Підприємцям довелося зіткнутися зокрема з перебоями з електроенергією і зв'язком, евакуацією економічно активного населення за

межі країни, зниженням купівельної спроможності населення, руйнуванням і перебудовою ланцюгів поставок, падінням рівня інвестицій практично до нуля.

Ці та інші фактори мали вкрай негативний вплив на економічну ситуацію в Україні.

Протягом останніх десятиліть відбуваються численні зміни, пов'язані із усіма ключовими параметрами економіки та суспільства. Це зумовило активізацію інноваційної переорієнтації суб'єктів підприємництва за рахунок освоєння нових технологій, впровадження новітніх досягнень науки і техніки [1].

В умовах загострення конкурентної боротьби на світових ринках зростає інтерес до інновацій, а стра-тегічні переваги глобалізації включають обмін техно-логіями та інноваціями.

Інновації сьогодні є одним із чинників розвитку економіки на усіх її рівнях, зростання її продуктивності і конкурентоспроможності і глобалізація відкриває нові можливості для впровадження нових технологій і знань.

У сучасній економіці лєвова 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 про-дукції. 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, за якого 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].

Впровадження інноваційних технологій – це важливе завдання будь-якого підприємства, що визнається як перспективний напрям розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності [3].

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. Більшість фінансових ресурсів сконцентрована у секторах, які потребують великих капіталовкладень, таких як будівництво та енергетика.

У глобальному рейтингу інновацій [4] Україна із 49 місця, у 2021 р., перемістилась на 57 позицію, у 2022 р.

В умовах воєнного стану промислові підприємства часто були змушені активно скорочувати витрати на інновації, змістивши фокус із розвитку на виживання. При цьому бізнес бачить можливості відновлення інноваційної діяльності з допомогою галузевих програм підтримки, фіскальних стимулів та інших заходів на рівні держави. Такими є основні результати нового 12-го щомісячного опитування підприємств, яке провів Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) у квітні 2023 року [5].

Незважаючи на війну, інновації залишаються актуальними для значної частини виробничого сектору (принаймні декларативно). Зокрема, 23% підприємств вказують, що запровадження інновацій (впровадження технологічно нових і/або технологічно удосконалених продуктів, виробничих процесів) є пріоритетом в їхній роботі. Окрім цього, для 46% підприємств інновації є актуальними в окремих (конкурентних) ситуаціях. Однак для майже третини (31%) респондентів інновації неактуальні взагалі. При цьому значна частина з них не мала інноваційної діяльності навіть до війни.

Як і в мирний час, актуальність інновацій залежить від розміру бізнесу. Зі збільшенням розміру підприємства зростає ймовірність того, що запровадження інновацій є пріоритетом у роботі або актуальне в конкурентних ситуаціях. Зокрема, інновації є пріоритетом для 38% великих підприємств, але лише для 8% мікро- і 13% малих підприємств. При цьому війна збільшує розрив у спроможності бізнесу до інноваційної діяльності. Так, саме мікробізнес досі найбільше страждає

від війни і демонструє найнижчі темпи відновлення. Це важливий тривожний дзвіночок щодо спроможності бізнесу до модернізації.

Галузеві результати витягують на поверхню глибокі галузеві проблеми. Приміром, інновації є неактуальними для 50% виробників будівельних матеріалів. Саме ця галузь тривалий час демонструвала одні з найгірших результатів відновлення через кризу будівництва. Водночас інновації неактуальні і для 22% машинобудівних підприємств, які представляють найбільш технологічні виробництва.

Розглядаючи конкретні випадки, можна дійти висновку, що найкраще адаптувались до нових умов саме ті компанії, що працюють в інноваційних сферах.

Наприклад українська компанія SoftServe, що працює над проектами в галузі технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності вдало провела релокацію для забезпечення стабільної і безперервної роботи, перемістивши понад 1,5 тисячі фахівців до Польщі, Болгарії, Великої Британії, Італії, Німеччини та Канади. Компанія за час війни команда розширила штат, найняла 80 нових співробітників та має близько 200 вакансій [6].

Деякі інші компанії, втративши значну частку традиційного для себе ринку вдалися до інноваційних змін як до шляху порятунку стагнучого бізнесу, що в великій кількості випадків дало практичний результат. Зокрема український поштовий сервіс «Нова пошта» не зважаючи на втрати значної кількості складських комплексів внаслідок бойових дій зуміла завершити інноваційний проект зі створення



власної авіакомпанії. З березня 2023-го власна авіакомпанія «Нової Пошти» – Supernova Airlines розпочне перші комерційні рейси. Крім того, негативні умови, що спричинили масову релокацію українців в сусідні країни, паралельно створили умови для полегшеного входу на ринки цих країн для іноземних компаній. «Нова пошта» скористалась цим у жовтні 2022-го відкривши у Варшаві своє перше відділення в Польщі. Станом на 30 січня 2022 року їх 18 у найбільших містах країни: Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Лодзь та Жешув. До грудня середня кількість доставок через усі польські відділення зросла до 2500 на добу [7].

Іншим прикладом вдалого використання інновацій для розвитку бізнесу є кейс інтернет-ритейлера Rozetka. Початок повномасштабної війни був важким ударом для компанії. 29 березня засновник компанії Владислав Чечоткін написав своїм співробітникам листа, яким повідомляв про звільнення, що за три тижні оборот компанії впав більше ніж на два порядки. З 4 млрд гривень на місяць до 23 млн грн. Понад 26 магазинів було втрачено внаслідок бойових дій. Не зважаючи на такі серйозні втрати було прийняте рішення інтенсивно розвиватися з метою компенсувати втрати за рахунок використання нових можливостей, що відкрила ситуація. Це і географічне розширення сфери діяльності на територію центрально-східної Європи і розширення сфери послуг з орієнтацією соціально важливі проекти, такі як перетворення торгових точок у «пункти незламності» [8].

На вищенаведених прикладах ми бачимо, що саме впровадження інновацій дозволяє компаніям

залишатися на плаву в важких кризових умовах спричинених воєнним станом. Поза сумнівом, компанії, що успішно переживуть цю кризу будуть намагатися використовувати той же підхід для подальшого розвитку в пост-воєнний період.

#### **Список використаних джерел**

1. Діба О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111-118.
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.nauka.com.ua/?op=1&z=8908>.
4. Як змінилися позиції України в міжнародних рейтингах у 2022 році. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysy-pozyciyi-ukrayinymizhnarodnyh-rejtynhax-2022-rochi>.
5. Євген Ангел. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html>
6. Як війна вплинула на українську ІТ-індустрію. Апостроф. 2023. URL: <https://apostrophe.ua/ua/pages/kak-vojna-povliyala-na-ukrainskuyuitindustriyu-izmenenie-planov-relokaciya-ozhidaniya-ot-2023-goda>.
7. Орел І., Каціло Д. Нова Пошта» летить в ЄС. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskaevlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsyavidkriti-shche-chotirinovikraini-30012023-11371>.
8. Шаповал К., Федорчук В. Як Rozetka лавірує між клієнтським попитом, ракетами та тиском держави. Інтерв'ю зі Владиславом Чечоткіним. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketin-priletili-do-nas-yak-rozetka-lavirue>

*mizhklientskim-popitom-raketami-ta-tiskom-derzhavi-intervyu-zivladislavom-chechotki-nim-13122022-10433.*

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

**Вербицька Г.Л.,**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РИЗИКУ НА РОЗВИТОК НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В умовах невизначеності, ризик можна вважати ключовим елементом управлінської діяльності. У контексті підприємництва ризик трактується, як ймовірність виникнення небажаної події чи втрати, що може негативно вплинути на досягнення цілей. В умовах нестабільної світової економіки та політичної ситуації в Україні, виникає необхідність у постійному дослідженні та аналізі ринку, задля успішної реалізації новаторських рішень.

Інноваційний ризик у бізнес середовищі може виявлятися у непередбачуваних реакціях ринку на нововведення. Інноваційний ризик впливає на розвиток нових технологій, вносячи невизначеність та можливі виклики. Управління невизначеністю можна вважати складовою підсистемою загальної системи управління, вона являє собою розробку стратегій для вирішення поставлених завдань у яких недостатньо інформації. Невизначеність з якою стикаються більшість управлінців, з однієї сторони, ускладнює процес прогнозування та планування,

адже вони впроваджують щось абсолютно нове для ринку. Проте, з іншої сторони, це можливість розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, розширенні аудиторії клієнтів та ін. [1]

Варто розуміти, що ризик та невизначеність це зовсім різні поняття.

Отже, ризик - це вимірювання, оцінка та розрахунки щодо наслідків та розвитку, а невизначеність - це відсутність інформації, коли важко передбачити наслідки.

Досліджуючи питання інноваційного ризику при розвитку нових технологій можна виділити кілька основних аспектів його виникнення:

- Недостатнє дослідження ринку, помилкові розрахунки, недостовірний аналіз;
- Технічні труднощі з розробкою, виробництвом та масштабуванням;
- Обмежене фінансування;
- Політичні та економічні зміни.

Проте, саме наявність ризику дає зрозуміти що підприємство не стоїть на місці, а готове до інновацій, росту та розвитку. В процесі функціонування організації, ризик виконує ряд функцій: аналітичну, інноваційну, інвестиційну, регулятивну та захисну. [2]

Підсумовуючи, інноваційний ризик при розвитку нових технологій має як позитивні так і негативні сторони. До позитивних варто віднести: стимулювання до пошуку нових нестандартних рішень, заохочення до вдосконалення, отримання нового досвіду. Щодо негативних показників можна зазначити конкурентний тиск, невдачі у просуванні та фінансові втрати. Отже,

інноваційний ризик – це не лише можливості, а й виклики.

#### **Список використаних джерел**

1. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. №4. С. 34-41.
2. Чорній В. В., Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. II міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. №(2). С. 120-121.

**Могильський Є.Б. ,**

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

**Вербицька Г.Л. ,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

### **УДОСКОНАЛЕННЯ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Оцінюючи ситуацію в інноваційній сфері в масштабах України, можна виділити три основні категорії проблем, що гальмують інноваційний її розвиток: брак фінансових ресурсів та відсутність ефективного зовнішнього просування інновацій; недосконалість законодавчого інноваційного поля; низький інноваційний потенціал підприємства.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні наразі досить обмежене, а її ефект вимагає застосування комплексу мобілізаційних дій, які включають застосування фінансових пропозицій. Підвищена ризиковість інвестицій в інновації порівняно із традиційними інвестиціями разом зі слабкою дією державних

стимулів не сприяє пріоритетності інвестування в інноваційну діяльність. Водночас слабкий розвиток фінансових інститутів, які здатні забезпечити доступ до дешевих довгострокових ресурсів, стримує інноваційну активність підприємств.

На сьогодні діючими основними критеріями відбору інноваційних проектів є: вид та обсяг інноваційної продукції за проектом; окупність, прибутковість та інші показники ефективності; створення на підприємстві, де виконується інноваційний проект, додаткових робочих місць або збереження існуючих.

Додаткові критерії, що можуть бути застосовані до інноваційних проектів: визначення обсягу розрахункових платежів до бюджетів усіх рівнів; забезпечення зростання експорту, скорочення імпорту (крім підприємств, діяльність яких не пов'язана із здійсненням експортно-імпортних операцій); забезпечення зобов'язань щодо погашення та обслуговування кредитів [4].

З метою забезпечення більш чіткого спрямування на реалізацію високо технологічних проектів пропонується удосконалити цей перелік, зокрема:

- визначити, що пріоритетними є технологічні та продуктові інновації, впровадження яких має значний ефект для підвищення експортного та імпортозаміщуючого потенціалу товаровиробників;

- віднести критерій щодо обов'язковості створення чи збереження робочих місць на діючому підприємстві за рахунок реалізації інноваційного проекту до додаткових критеріїв. (За своєю суттю інноваційний проект націлений на створення

інноваційного продукту, який у перспективі дасть можливість ефективного розвитку підприємства. Збереження (створення) робочих місць є другорядною умовою при реалізації такого проекту.);

- до обов'язкових пунктів слід віднести «забезпечення зростання експорту, скорочення імпорту»;

- відповідність інноваційного проекту основним високотехнологічним напрямам розвитку економіки України;

- на етапі реформування та становлення системи державної підтримки реалізації інноваційних проектів, за всіх інших рівних умов, пріоритет повинен надаватися проектам, які можна розвинути до стадії серійного виробництва не більш ніж за два роки що дасть змогу акумулювати кошти для більш масштабних інноваційних проектів у майбутньому;

- кінцевий продукт при реалізації інноваційного проекту не має аналогів або є більш конкурентоспроможним за аналогі;

- мінімальна залежність (або її повна відсутність) від імпортованих складових у разі наявності вітчизняних аналогів;

- пріоритет у фінансуванні інноваційних проектів надається малому та середньому бізнесу.

До додаткових умов слід включити кооперацію підприємства з наувоконструкторськими бюро та установами (у разі, якщо підприємство не має можливостей самостійно здійснити інноваційний проект).

#### **Список використаних джерел**

1. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю : монографія. Київ : Міленіум, 2014. 358 с.

2. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. *Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.*

3. Ілляшенко С. М. *Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.*

4. Кирич Н. Б. , Андрушко Б. М. *Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. Вісник економічної науки України. 2017. № 1 (15). С. 23-25.*

**Моцух В.В. ,**

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

**Вербицька Г.Л. ,**

*кандидат економічних наук, доцент, кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту Львівського інституту менеджменту*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ**

В науковій літературі запропоновано значну кількість класифікацій інновацій за різними ознаками. Так, пропонують типологію нововведень за такими ознаками: за типом нововведення: матеріально-технічні; соціальні; економічні; правові; організаційно-управлінські; за інноваційним потенціалом: радикальні; комбіновані; модифіковані; за ефективністю: ефективності виробництва; ефективності управління; поліпшення умов праці; за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні; міжорганізаційні [2].

Враховуючи, що інновації за своїм змістом сприяють НТП, класифікація інновації за етапами НТП: технічні (з'являються, зазвичай, у виробництві продуктів з новими або покращеними



властивостями); технологічні (виникають у разі застосування покращених, удосконалених способів виготовлення продукції); організаційно-управлінські (пов'язані, передусім, з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту і постачання); інформаційні (вирішують завдання організації раціональних інформаційних потоків у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, підвищення достовірності та оперативності отримання інформації); соціальні (спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури) [1].

За характером застосування розрізняють інновації:

продуктові - пов'язані із застосуванням у виробництві нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих виробів і одержання завдяки цьому принципово нових продуктів (виробів);

технологічні - пов'язані із застосуванням нових методів організації і управління виробництвом, впровадженням нових технологій, підвищенням рівня автоматизації;

комплексні - ті, що об'єднують кілька видів змін

За типом новизни для ринку інновації поділяють на: зовсім нові, нові для галузі в тій чи іншій країні, нові для конкретного підприємства чи їх групи.

Залежно від ступеня новизни, виділяють кілька типів інновацій:

- радикальні (базові) - ті, що мають суттєві відмінності від існуючих продуктів чи методів організації виробничого процесу, технологій тощо

завдяки кардинальному оновленню бізнес-лінії підприємства. Базові інновації є основою для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки у провідних секторах економіки, вони створюють принципово нові можливості, відповідні їм потреби і ринок. Звичайно, що це потребує значних початкових витрат;

- покращувальні (імітуючі) інновації - здебільшого дрібні і середні винаходи, що переважають на етапах розповсюдження і стабілізації науково-технічного циклу інноваційного процесу. Ефективна покращувальна інновація не створює нового ринку, але створює можливість серйозних конкурентних переваг на традиційному ринку;

- модифікаційні чи часткові - що мають характер окремих удосконалень у результаті часткового оновлення бізнес-лінії підприємства.

За місцем у виробничому процесі розділяють:

- інновації, що впроваджуються у виробництво на конкретному підприємстві і пов'язані, як правило, зі змінами у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації тощо;

- інновації на виході з підприємства - пов'язані з реалізацією підприємством готових нових виробів, послуг, технології, інформації.

Власне і за самою системою структури підприємства інновації поділяються на: інновації в системі управління підприємством; інновації у структурі виробничої діяльності; інновації, які пов'язані зі змінами у технології.

Класифікацію інновацій можна продовжити, враховуючи: швидкість її розповсюдження і

масштаб – одиничні і дифузні, локальні і глобальні інновації; інтенсивність та глибину інноваційної зміни – новий варіант, нове покоління, новий вид чи рід; місце у виробничому циклі – сировинні, продуктові, еднальні; роль у процесі відтворення – споживацькі, інвестиційні; причини виникнення – реактивні, адаптивні та стратегічні інновації та інші властивості і ознаки.

Таке різноманіття класифікацій свідчить про універсальність інновацій, що проникають у всі сфери життя суспільства. Світовий досвід свідчить, що інновації сьогодні – це бум в усьому цивілізованому світі. Спеціалісти прогнозують, що те підприємство, той регіон чи країна, які виявляться нездатними нарощувати свій науково-технологічний потенціал, приречені потрапити в глибоку економічну залежність від інноваційно сильних підприємств, регіонів, держав.

Саме тому особливої актуальності набуває управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної культури мислення на рівні працівників, й вищого керівництва зокрема.

#### **Список використаних джерел**

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації* : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Василенко О. В., Шматько В. Г. *Інноваційний менеджмент* : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2013. 440 с.
3. Грабар І. Г. *Економіка та менеджмент інноваційної діяльності* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 308 с.
4. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

**Нагірний І.П.,**

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

**Семак С.С.,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних економічних та природничих наук Львівського інституту менеджменту

## **ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ**

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, а також з посиленням конкуренції на ринку та орієнтації підприємств на ринкові принципи, успіх можливий лише для тих компаній та їх організацій, які постійно шукають нові шляхи адаптації до постійно змінюючихся умов на ринку для свого функціонування та розвитку. Це, в свою чергу, вимагає креативних підходів до використання передових та ефективних методів управління. Інновації у менеджменті та маркетингу, які використовують провідні світові компанії в своїх бізнес-моделях, і є такими підходами. [1]

Як зазначають Лучко М.О. і Продан М.Ю., інновації – це процес впровадження нових ідей, концепцій, продуктів, послуг або методів у практику чи виробництво. Це може охоплювати вдосконалення існуючих рішень або повністю нові розробки. Інновації є ключовим елементом розвитку суспільства, науки, технологій та бізнесу. [2]

На думку Уварова Л.Д., сутність інновацій у менеджменті та маркетингу можна розглядати з різних точок зору.

1 Новаторство. Інновації пов'язані з впровадженням нового або зміною існуючого, що

приносить покращення чи відмінність. Це може стосуватися продуктів, процесів, послуг чи організаційних методів у менеджменті та маркетингу.

2 Стратегічність. Інновації можуть бути стратегічними, тобто спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків або вдосконалення маркетингових процесів.

3 Ризиковість і невизначеність. Процес інновацій пов'язаний із зазначеним ризиком та невизначеністю. Одна з основних ідей – спроба впровадження чогось нового, що не має гарантованих результатів.

4 Еволюція. Інновації у менеджменті та маркетингу можна розглядати як процес еволюції, який включає в себе поступові зміни і вдосконалення. Вони можуть бути інкрементальними (невеликі зміни) або радикальними (зміни, що змінюють сутність продукту чи послуги).

5 Важливість для розвитку. Інновації важливі для забезпечення сталого розвитку менеджменту та маркетингу на підприємстві. Вони стимулюють конкуренцію, забезпечують технологічний прогрес і можуть вирішувати маркетингові проблеми.

Інновації у менеджменті:

1. Організаційні інновації. Спрямовані на вдосконалення структури, процесів та методів управління компанією. Це може включати в себе впровадження нових систем управління, методів комунікації та організаційних змін.

2. Лідерство та культура інновацій. Розвиток інноваційної культури в компанії, де стимулюється і підтримується ініціатива та

творчість працівників. Лідерство в цьому контексті полягає в здатності створювати відкрите середовище для ідей та експериментів.

3. Управління ризиками та стратегією. Впровадження нових методів оцінки та управління ризиками, щоб забезпечити ефективніше прийняття рішень. Інновації в стратегічному управлінні дозволяють адаптувати компанію до змін в економічному середовищі.

4. Технологічні інновації. Застосування новітніх технологій для оптимізації виробничих процесів, забезпечення автоматизації та впровадження ефективніших систем управління.

Інновації у маркетингу:

1. Продуктові інновації. Створення нових продуктів або вдосконалення існуючих. Це може включати в себе розробку нових технологій, функцій, дизайну чи інших аспектів, які роблять продукт більш конкурентоспроможним.

2. Маркетингові стратегії. Впровадження нових підходів до просування продукції чи послуги. Це може включати в себе використання соціальних мереж, контент-маркетингу, розробку нестандартних рекламних кампаній і т.д.

3. Відносини з клієнтами. Впровадження нових стратегій для взаємодії з клієнтами, зокрема використання технологій для покращення обслуговування, персоналізації та залучення аудиторії.

4. Аналіз даних та метрик. Використання нових методів аналізу даних для отримання більш глибокого розуміння ринку та споживачів. Це може включати в себе використання штучного інтелекту, машинного навчання та інших аналітичних інструментів. [4]

Таким чином, інновації у менеджменті та маркетингу сприяють створенню конкурентних переваг, розширенню ринків і поліпшенню взаємодії з клієнтами. Вони є важливим чинником для успішного функціонування компаній в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Сучасні інновації: Збірник наукових праць. Випуск 29. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 149 с.

2. Лучко М.О., Продан М.Ю. Маркетинговий підхід до інноваційної діяльності / Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. №8. 2023. 75-80 с.

3. Уваров Л.Д. Особливості інноваційної діяльності в менеджменті. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №5. 35-39 с.

4. Сучасні аспекти маркетингу інновацій. URL : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/da335aa4-3ecd-4bdf-balc-cffd94ed76b3/content>

**Онуцак І.В.,**

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

**Даниленко Н.Б.,**

кандидат економічних наук, доцент, зав. кафедри фундаментальних економічних та природничих наук Львівського інституту менеджменту

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ**

Відновлення економіки України після перемоги над російською агресією потребує застосування ефективної стратегії, що базуватиметься на економічному, технічному, технологічному потенціалах вітчизняних підприємств, а також орієнтуватиметься на позитивний закордонний

досвід та залучення іноземних ресурсів. Така стратегія має передбачати взаємодію між урядовими і бізнес-структурами країн-партнерів на принципах солідарності та застосування інноваційних чинників економічного зростання.

Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробляє план заходів із післявоєнної відбудови та розвитку України, визначає стратегічні ініціативи, пріоритетні реформи, координує аудит збитків, завданих унаслідок війни.

Російське вторгнення в Україну завдало руйнацій економічному, фізичному та людському потенціалам країни. За дослідженням Київської Школи Економіки (KSE), загальна сума прямих задокументованих збитків інфраструктури складає \$110.4 млрд, мінімальні потреби у відновленні зруйнованих активів зросли до \$188 млрд [1].

Все це треба відновити: будинки, школи, лікарні, мости, дороги, вокзали, аеропорти, театри, бібліотеки. Необхідний розмір фінансування для відновлення виробництва та налагодження бізнеспроцесів для більшості підприємств коливається від \$30 та \$300 тис. Проте є підприємства, які потребують понад \$10 млн фінансової допомоги: 1,5% - на Сході, 1,3% - на Півдні, 0,9% - на Півночі та 0,8% - на Заході [2].

Незважаючи на те що воєнні дії ще тривають, уже сьогодні потрібно визначати джерела, шляхи, способи майбутнього відновлення економіки України.

Процес післявоєнної відбудови є актуальним завданням для економіки України. Після перемоги потрібно буде шукати нові можливості розвитку та



шляхи підвищення ефективності економіки. У зв'язку з цим зростає роль підприємництва, оскільки воно є рушійною силою економіки.

Інноваційність є одним із ключових принципів розвитку підприємництва в умовах післявоєнної відбудови економіки.

Інновації викликають позитивні зміни в суспільстві та економіці, сприяючи підвищенню продуктивності та результативності економічних показників, посиленню здатності конкурувати з провідними світовими лідерами у глобальному середовищі та забезпечуючи довгострокові впевнені темпи зростання[3].

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. Більшість фінансових ресурсів сконцентрована у секторах, які потребують великих капіталовкладень, таких як будівництво та енергетика.

Сьогодні науковці часто вживають термін «інноваційний розвиток», коли йдеться про відповідний тип розвитку на макрорівні, а їхні дослідження проводяться на шляху впровадження

науково-технічних розробок у процес економічного розвитку країни.

Зауважимо, що багато вітчизняних підприємств здійснюють інноваційну діяльність, використовуючи ті можливості, які виникли за умов воєнного часу. До таких суб'єктів підприємництва відносяться інфраструктурні компанії, харчової, легкої, фармацевтичної галузей та виробничі компанії, що не постраждали у регіонах, де не ведуться бої; підприємства, що працюють на закордонних замовників; також ті, які перейшли на дистанційний формат роботи.

Саме впровадження інновацій дозволяє підприємствам залишатися на плаву в важких кризових умовах спричинених воєнним станом.

Виробництва, які підтримують бізнес-діяльність і отримують дохід, мають змогу інвестувати у подальший розвиток власного бізнесу. Для виходу України із кризи виникає необхідність активізації інвестиційно-інноваційної активності підприємств. Здійснення інновацій неможливе без вкладання інвестицій, і навпаки, капітальні вкладення мають мати інноваційний характер, оскільки недоцільно відтворювати основні засоби, що не відповідають сучасним технологічним вимогам [4].

Інноваційні засади розвитку передбачають економічне зростання, засноване на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у

створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг.

Модель інноваційного розвитку безпосередньо опирається на відкритті нових наукових результатів та їх впровадженні в технологію виробництва, головним чином для забезпечення зростання валового внутрішнього продукту за рахунок виробництва та реалізації товарів і послуг.

Серед основних напрямів забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств у сучасній цифровізації економіки можна виокремити такі [5]:

- впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів. Важливим кроком на шляху до підкорення європейського ринку є впровадження екологічного підходу до виробництва, наприклад, встановлення сонячних станцій допомагає перейняти енергоефективні практики, а також зменшити собівартість виробництва та забезпечити безперебійне електропостачання. Завдяки інноваціям усі потреби в електроенергії для виробництва покриваються лише з відновлювальних джерел енергії;

- заохочення українських підприємців до творчості та ризику, тобто створення середовища, де нові ідеї можуть стати новітніми продуктами та послугами. За 3 перші місяці повномасштабної війни українці зареєстрували понад 30 тис. підприємств. І це дуже позитивна тенденція, адже саме малий та середній бізнес є фундаментом, на якому відновлюватиметься економіка післявоєнної України. Створення сприятливих умов для їх розвитку та масштабування вже сьогодні – це

вагомий крок до відновлення економіки після війни;

- розширення експорту та вихід на іноземні ринки забезпечують стабільний грошовий потік та конкурентоспроможність. У межах експортного напрямку важливими є промоція українських товарів і послуг за кордоном, розвиток експортних компетенцій українського бізнесу, організація участі вітчизняних підприємств на міжнародних виставкових заходах, консалтинг;

- стимулювання розвитку підприємництва можливе за допомогою таких заходів: надання фінансової допомоги, податкових пільг, інформаційної підтримки, створення спеціальних умов для розвитку підприємництва;

- активізація впровадження комплексних інформаційних технологій, сприяння ІТ-стартапам. ІТ є однією з провідних індустрій української економіки, яка стрімко зростає щороку і у воєнний час стала чи не єдиною галуззю економіки, яка продовжує розвиватися, створювати нові робочі місця, реалізувати нові проекти, залучати інвестиції. Тому важливо продовжувати розвиток цієї галузі, заохочувати ІТ-фахівців, які з початком повномасштабного вторгнення виїхали за кордон, вести бізнес в Україні онлайн та працювати за привабливими податковими ставками.

Незважаючи на виклики, Україна продовжує залучати іноземні інвестиції та розвивати інноваційні програми та інфраструктуру. Крім того, уряд України діє активно, щоб залучити інвестиції та покращити інвестиційний клімат країни, в тому числі шляхом реформ та розвитку підприємництва.

Отже, повномасштабна війна вчергове підтвердила, що майбутнє України за інноваціями. Інноваційні принципи розвитку підприємництва зосереджені на впровадженні нових ідей та процесів з метою підвищення ефективності бізнесу. У контексті післявоєнної економічної реконструкції інновації допоможуть підприємствам стимулювати економічне зростання, створювати робочі місця та покращувати життя людей. Війна росії проти України завдала нищівних наслідків економіці нашої держави, але, водночас, вона стала потужним каталізатором для подальшого розвитку вітчизняних підприємств. Сьогодні справді важливим є пошук і впровадження новітніх напрямів розвитку бізнесу, які після війни допоможуть економіці країни відновитися та процвітати.

#### **Список використаних джерел**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/>
3. Данилишин В. Про роль національної науки у відродженні України. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/515894\\_pro\\_rol\\_natsionalnoi\\_nauki.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/515894_pro_rol_natsionalnoi_nauki.html)
4. Зінченко А., Філіпчук Л. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub, 30 серпня 2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
5. Стародуб С. Р. Інноваційний розвиток підприємства в умовах післявоєнної відбудови. URL: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023>

**Пітула Р.Д.,**

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

**Мокій О.А.,**

*кандидат економічних наук., доцент кафедри маркетингу та аналітичної економіки Львівського інституту менеджменту*

## **ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ**

Інновації в сучасному бізнесі стали не лише ключовим елементом конкурентоспроможності, але й динамічною силою, що формує стратегічні напрями розвитку компаній. Управління та маркетинг, як основні складові успішної діяльності підприємства, відчують вплив інновацій, адаптуючись до нових технологій та змін у вимогах ринку. Ця стаття глибоко аналізує вплив інновацій на сфери менеджменту та маркетингу, виокремлює ключові аспекти та виклики, з якими стикаються організації в сучасному бізнес-середовищі.

Теоретичні Аспекти Інновацій:

Інновації у менеджменті визначаються як систематичне впровадження новаторських ідей, процесів та стратегій для досягнення конкретних цілей організації. В контексті менеджменту, інновації можуть стосуватися не лише організаційної структури, методів управління та стратегій розвитку, але і переосмислення корпоративної культури з метою створення інноваційного середовища. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують інновації в менеджменті, виявляють більшу гнучкість та

ефективність у реагуванні на зміни у світовій економіці. Це може включати експерименти з гнучкішими моделями управління та впровадженням методів «agile», які дозволяють швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Інновації у Менеджменті:

Лідерство, як ключовий фактор у створенні інноваційного середовища в організації, визначається не лише здатністю виявляти та підтримувати інноваційні ідеї, але і здатністю мотивувати команду до креативності та ризику. Управління змінами стає необхідністю для впровадження інновацій у всі аспекти діяльності. Важливою частиною є створення системи стимулів, що підтримує та винагороджує інноваційні здобутки персоналу, тим самим стимулюючи процес створення новаторських рішень. Додатково, можна висвітлити важливість створення мереж та платформ для обміну ідеями та взаємодії між різними відділами компанії.

Інновації у Маркетингу:

У маркетингу інновації включають в себе впровадження нових підходів до реклами, продажів та взаємодії з клієнтами. Застосування цифрових технологій, аналіз даних та персоналізація стали не лише ключовими стратегіями для впровадження інновацій у маркетингову діяльність, але і джерелом нових можливостей для взаємодії зі споживачами та формуванням унікального бренду. Інновації в маркетингу також можуть охоплювати використання нових каналів комунікації, таких як соціальні мережі та віртуальна реальність, для створення глибшого зв'язку з аудиторією. Додатково, важливо розглянути вплив інновацій на створення персоналізованих стратегій маркетингу,

що забезпечують більш ефективною взаємодією з унікальними потребами та очікуваннями різних сегментів ринку.

**Список використаних джерел**

1. Друкер, П. Ф. Інновації та Підприємництво: Практика і Принципи. 1985. 220 с.

2. Крістенсен, К. М. Ділема Інноватора: Коли Нові Технології Завдають Великим Компаніям Поразки. 1997. 317 с.

3. Котлер, Ф., та Келлер, К. Л. Управління Маркетингом. Pearson. 2016. 306 с.

4. Тідд, Дж., Бессант, Дж., та Певітт, К. Управління Інноваціями: Інтеграція Технологічних, Ринкових та Організаційних Змін. 2005. 277 с.

5. Роджерс, Е. М. Дифузія Інновацій. 2003. 187 с.



## **Секція 4**

### **Безпека держави, бізнесу, особистості**

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

#### **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Ризик супроводжує всі напрямки і сфери діяльності будь-якої організації, що функціонує в ринкових умовах. Системи управління ризиками, які застосовувались суб'єктами господарювання у мирний час, виявились недієвими в умовах війни. Розглянемо з якими особливими ризиками стикаються вітчизняні підприємства в сучасних умовах ведення військових дій та які можливі шляхи їх запобігання.

Перш за все вітчизняні підприємства потерпають від ризиків безпеки, адже росія продовжує обстрілювати українські міста, руйнуючи виробничі та цивільні об'єкти, інфраструктуру. Збитки вираховуються десятками мільярдів доларів. У жовтні індекс очікування ділової активності знизився до 49,6 порівняно з 50,1 у вересні, йдеться у повідомленні Національного банку України (НБУ) [1]. Погіршення оцінок відбулося на тлі збереження безпекових ризиків, руйнування виробничих потужностей підприємств, логістичних обмежень, звуження інвестиційного попиту, зростання цін на пальне, а також дефіциту кваліфікованих кадрів.

Більшість українських компаній вже пристосувались до роботи в кризових умовах, а саме 66%, вже відновили роботу в повному обсязі

й працюють у довоєнному режимі, а решта 34% працюють частково, йдеться в опитуванні компанії Gradus Research. Серед ключових викликів бізнесу під час війни є збереження оплати праці та ринків збуту/клієнтів, а також забезпечення функціонування бізнесу в умовах відключень електроенергії [2]. Проте складність відновити на повну потужність підприємницьку діяльність полягає в тому, що зменшується кількість платоспроможних клієнтів, важко спрогнозувати розвиток ситуації в країні, відсутність достатньої кількості фінансового капіталу.

При введенні бізнесу в умовах війни відзначають як негативні, так і позитивні моменти. До переваг відносять полегшений старт завдяки підтримці держави та іншого бізнесу; попит, який відновився до довоєнних показників, знижена конкуренція; допомога економіці країни; помірні початкові інвестиції та можливості їх масштабування; широкий спектр податкових послаблень [3]. Проте останнім часом спостерігається збільшення кількості звернень бізнесу з бюрократичних податкових питань, які переважно стосуються реєстрації накладних, невиконання судових рішень та включення в переліки ризикових платників [4]. Станом на сьогодні, більшість цих послаблень вже скасовано. Наявність такої великої кількості змін за короткий проміжок часу неухильно провокує виникнення порушень збоку бухгалтерів. Це пов'язано також із тим, що процес запровадження змін до податкового законодавства часто супроводжувався відсутністю чітких правил та механізмів ведення діяльності за новими правилами. Особлива небезпека існує для

компаній, де бухгалтери виїхали за кордон та перестали вести облік на підприємстві. Очевидно, що податкові перевірки, мораторій на які вже знято, без великих зусиль зможуть виявити всі упущення в обліку. Шляхів для вирішення цієї ситуації, по-суті, не так і багато. Все можна буде довести та вирішити виключно в судовому порядку.

Для подолання безпекових ризиків підприємці використовують релокацію – переміщення бізнесу в безпечніші території та відновлення там своєї діяльності. Успіх релокації підприємства залежить від наступних чинників: стимулу (наприклад, виживання чи уникнення краху бізнесу), розміру, наявності додаткових фінансових можливостей для підтримки оборотного капіталу, сфери діяльності. [5] За даними Міністерства економіки України на кінець серпня 2022 року релокацію здійснили 725 підприємств, з них 528 вже відновили свою діяльність на новому місці, 284 компанії заповнили заявки і знаходяться у пошуку кращих пропозицій зміни локації чи транспортування. Лідерами з релокації підприємств є Львівська, Чернівецька, Закарпатська області. Переміщують переважно підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної), IT-сфери [6]

Також підприємці потребують від держави більшої фінансової підтримки, простих та чітких правил роботи в нових умовах. Щоб це забезпечити, запропоновано створювати індустріальні парки, проте вони також потребують удосконалення умов співпраці. Наприклад, частина підприємців, які релокували свій бізнес,

зацікавленні мати можливість викупити виробничі площі за спрощеною процедурою, а не проводити діяльність в орендованих приміщеннях. Часто приміщення, які надаються, потребують переобладнання та доведення до необхідних стандартів діяльності, а вкладати кошти в орендовані об'єкти підприємці не мають ніякого зацікавлення. Все це потребує пришвидшеного розвитку індустріальних парків, удосконалення та спрощення механізмів приватизації промислових об'єктів для релокованих підприємств.

Значна група ризиків пов'язана з кадрами підприємств. Адже суттєва кількість кваліфікованих працівників була мобілізована, виїхала в безпечні місця чи просто не можуть часто вийти на роботу через постійні обстріли та тривоги. Частково нівелювати цей ризик можна за допомогою використання у діяльності бізнесу віддаленої та дистанційної роботи.

Вітчизняні підприємства працюють в надскладних умовах, які пов'язані з одночасним настанням різних видів ризиків. Керівництву та їх менеджерам важливо їх ідентифікувати та своєчасно вжити заходи, що обмежать їх негативний вплив на діяльність компаній.

#### **Список використаних джерел**

1. Тарасовський Ю. Бізнес погіршив оцінки своєї діяльності через безпекові ризики, ціни на паливо і брак кадрів. *Forbes*. 2023. URL.: <https://forbes.ua/news/biznes-pogirshiv-otsinki-svoei-diyalnosti-cherez-bezpekovi-riziki-tsini-na-palne-i-brak-kadriv-01112023-17019>.
2. Прасад А. Ризики, очікування та завантаженість. Опитування Gradus Research про роботу бізнесу під час війни. *Forbes* 2023. URL: <https://forbes.ua/news/riziki-ochikuvannya-ta-zavantazhenist-opituvannya-gradus-research-pro-robotu-biznesu-pid-chas-viyni-17102023-16734>

3. Лошенко О.В., Мурована Т.О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. №2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>
4. Слущкий Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>
5. Процак К.В., Просович О.П. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Харків, 2022. С. 83-94.
6. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini>

**Ворончак І.М. ,**

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

## **ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В ГАЛУЗІ ТЕАТРАЛЬНОЇ СПРАВИ**

1. Забезпечення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи на сучасному етапі обумовлене тим, що:

- у вирішенні основних проблем суспільного життя одним із основних чинників економічного, політичного та духовного відродження України є формування системи відповідних світоглядно-ціннісних орієнтацій, духовних і моральних цінностей, зрілої національної свідомості, на становлення та розвиток яких зорієнтована театральна діяльність;

- творча діяльність і креативні індустрії набувають все більших господарських масштабів і економічної прибутковості, здійснюючи свій вплив

і внесок до національних і регіональних економік;

- театр, як суспільний інститут, виконує вкрай важливі соціальні та культурні функції, забезпечуючи виховання, розвиток, соціалізацію, рух до вищого рівня сприйняття та діяльності всіх тих, хто до нього долучається, а як господарюючий суб'єкт реалізує соціально-економічні функції, а саме: створює робочі місця; сплачує податки; підтримує дотичні види бізнесу, що надають різноманітні супутні послуги; виступає як центр інфраструктурної кластеризації тощо. Таким чином, сфера театрального мистецтва є важливим фактором формування рушійної економічної сили – людського капіталу [1, с. 7];

- метою основної діяльності театру є розвиток театрального мистецтва та театральної справи, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві. Основна діяльність театру не має на меті одержання прибутку. Засновники театрів здійснюють фінансування їх діяльності в порядку і розмірах, передбачених установчими документами. Кошти, що надійшли з додаткових джерел фінансування, не зменшують обсягів бюджетного фінансування державних і комунальних театрів. Театри мають право здійснювати комерційну та некомерційну господарську діяльність [2];

- держава регулює суспільні відносини в галузі театральної справи, що виникають у зв'язку зі створенням, публічним виконанням і публічним показом театральних постановок, визначає правовий статус театрів, форми їх державної підтримки, порядок їх створення і

діяльності з метою формування і задоволення творчих потреб та інтересів громадян, їх естетичне виховання, збереження, розвиток та збагачення духовного потенціалу Українського народу [2].

2. Відповідно до викладеного доцільно уточнити зміст категорії ефективності в предметній площині специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи, визначити критерії та фактори забезпечення ефективності, способи їх активізації. Для системного визначення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи необхідно виходити із таких економічних трактувань:

- ефективності - як: зіставлення результату та витрат, що розкривається через показники рентабельності, і є відносними характеристиками фінансових результатів; здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат, тобто - не сам результат, а «ціна» його досягнення; співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект; комплекс господарських заходів з використанням фінансових затрат або витрат інших ресурсів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або суспільного результату; завершальний етап фінансового й управлінського аналізів; оцінка з погляду загального успіху підприємства, його довгострокової життєздатності; як відображення виробничих відносин, що складаються між суспільством і підприємствами й окремими працівниками; дії об'єктивних економічних законів, розвитку

продуктивних сил, характеру виробничих відносин; форма вираження мети виробництва; як оціночна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат [3, с. 27];

- класифікації економічної ефективності за комплексом критеріїв: за наслідками отриманих результатів - ефективність економічна, соціально-економічна, соціальна, суспільна; за видами господарської діяльності - ефективність виробнича, торговельна, банківська тощо; за характером витрат - ефективність капітальних вкладень, поточних витрат, сукупних витрат; за типом процесу - ефективність виробничих процесів, управління, інвестиційної/інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності; за рівнем об'єкта господарювання - ефективність національної економіки, галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу, виробництва окремих видів продукції; за ступенем збільшення ефекту - ефективність первісна, мультиплікаційна; за умовами оцінювання - ефективність реальна, розрахункова, умовна; за рівнем оцінювання - ефективність суспільства, суб'єкта підприємництва.

3. Внаслідок адаптації зазначених аспектів ефективності до специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи можна зробити узагальнення, що у зазначеній галузі:

- необхідно розглядати ефективність як у вузькому (суто економічному зіставленні результату і витрат), так і в широкому (суспільній значимості реалізованої мети) значеннях;



- поняттям ефективності охоплюється як статика (стан, який відображається через певні показники), так і динаміка (процес, що включає різні етапи, рівні та види досягнення конкретного економічного, соціального, гуманітарного результату) діяльності суб'єкта;

- ефективність доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає відповідність затрат і гуманітарних результатів діяльності закладів цілям та інтересам суспільства. Для системного визначення, проектування та запровадження ефективної діяльності закладів культури в галузі театральної справи необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв, як то: направленості на результат; забезпечення ефективності технологічних, управлінських, маркетингових процесів, зв'язків з громадськістю тощо; врахування характеру ефекту (первісна та мультиплікаційна ефективність), умов оцінювання (реальна, розрахункова, умовна ефективності); рівня оцінювання (суспільна, публічно-управлінська, внутрішньо-управлінська, зовнішньо-управлінська ефективність).

#### **Список використаних джерел**

1. Коваль І. М. Організаційно-економічні форми підприємництва в креативних видах діяльності (на прикладі сучасного репертуарного театру) : автореф. дис. ... к. е. н. : 08.00.04. Київ, 2021. 32 с.
2. Про театри і театральну справу : Закон України від 31.05.2005 р. № 2605-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>.
3. Ганущин С. Н. Формування ефективної комунікації в державному управлінні: теоретичний аспект : дис. ... к. держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2017. 205 с.

**Єськова Е.Ю. ,**

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

**Мокій О.А. ,**

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту*

## **ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Сьогодні Україна переживає надзвичайно важкий період своєї незалежності. Вже майже два роки усі українці протистоять вторгненню росії на терени нашої держави. Щоденні обстріли, вимкнення електропостачання негативно впливають як на людей, так і на функціонування та розвиток усіх суб'єктів бізнесу і завдають нищівних руйнувань економіці.

Робота українського бізнесу в часі війни – особливо важливе джерело наповнення держбюджету та створення робочих місць. Вести бізнес під час війни є надскладною, але реальною задачею. Людині не притаманно здаватися перед труднощами. Підприємці намагаються рухатися вперед. Тому для України наразі особливо актуальними є розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної державної політики підтримки розвитку бізнесу з метою створення сприятливих умов для його організації та ведення.

Велика частина підприємств опинилась на окупованих територіях або на територіях, які перебувають щоденно під обстрілами. Деякі підприємства-гіганти, такі як Металургійний комбінат «Азовсталь» були вщент зруйновані та припинили своє існування. Деякі підприємства переїхали на більш безпечні території. Для

прикладу, підприємство «Гуляйполе», яке переїхало на Тернопільщину, взявши з собою своїх технологів, своїх інженерів та їх сім'ї, які також переїхали на Тернопільщину, вже продовжує свою діяльність, тим самим забезпечивши нові робочі місця для місцевих жителів, так і для осіб, які були змушені покинути своє постійне місце проживання.

Щонайменше 109 ВСП зазнали прямих збитків від початку великої війни. Загальна сума прямих збитків підприємств, включно з державними, та приватних осіб-підприємців оцінюється в \$13 млрд. З них \$9 млрд – частка збитків великих і середніх підприємств [1].

Підприємцям довелося, оговтавшись від шоку початку повномасштабного вторгнення, підлаштовуватися до нових суворих умов. Умови роботи малого та середнього бізнесів (МСБ) незначно покращилися. Бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища. Такі результати дослідження Advanter Group про стан МСБ в умовах великої війни. Під час дослідження, проведеного 4-14 серпня, було опитано 635 власників та CEO підприємств МСБ [2].

Порівняно з червнем, покращився показник очікування бізнесу від результатів діяльності у 2023 році: порівняно з 2022 роком обороти зростуть на 8,2%.

Бізнес вказує і на негативні фактори, які заважають розвитку підприємницької діяльності: непрогнозованість дій держави щодо бізнесу, посилення тиску силовиків та контрольних органів, відсутність доступу до фінресурсу.

Серед пріоритетних реформ бізнес виділяє боротьбу з корупцією, податкову та судову реформи, покращення доступу до фінансів. Бізнес також підтримує невідкладне впровадження антикорупційної податкової реформи.

За результатами першого півріччя 12,8% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу (від 0% до 30% від планового показника). У червні цей показник становив 21,1%. 9,4% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом, 24,4% діють у межах запланованих показників на 2023 рік. Понад третину бізнесу, 37%, очікує на зростання оборотів у 2023 році. Не бачать перспектив 21,7% підприємств. Вони вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50% від оборотів 2022 року.

Найбільше заважає бізнесу у відновленні непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 56,2%. На другому місці – непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (47,7%). Іншими важливими чинниками є нестача фінансових ресурсів, а саме неплатоспроможність клієнтів (47,6%), недоступність кредитних коштів і недостатність власного капіталу.

Порівняно з червнем 2023 року, суттєвішою проблемою для бізнесу стала непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 56,2% (46,9% в червні). Значно зросли ризики й проблеми, пов'язані з податковою та митною системами. Важливим фактором стала нестача платоспроможних клієнтів та капіталу. Значно суттєвішою для бізнесу виявилася проблема

нестачі кваліфікованого персоналу: 34,3% в серпні порівняно з 21,8% в червні.

49,9% підприємств зіткнулися з проблемою блокування податкових накладних. Цей показник зріс порівняно з попередньою фазою дослідження в червні (44,1%) і продовжує суттєво переважати інші проблеми. 67,3% МСБ зіткнулися з перешкодами з боку державних органів.

Частка фактору персоналу порівняно з 23 лютого 2022 року впала з 26% у квітні до 22%. Крім того, до 11% покращилася ситуація з прихованим безробіттям (відправлена у відпустку частка персоналу порівняно з 23 лютого 2022 р.).

Частка персоналу, який працює на умовах скороченої зарплати, протягом першого півріччя 2023 року зменшується (15,6%).

Найбільш пріоритетними завданнями для влади 72,8% підприємців вважають знищення корупції, 48,8% – проведення судової реформи, 40,8% – покращення доступу до кредитів та їх здешевлення, 36,7% – проведення податкової реформи 10-10-10 (+3). Загалом змін у податковій системі хочуть 77% респондентів.

Держава не залишила своїх громадян та власників підприємств напризволяще, прийнявши низку законів для підтримки бізнесу та держави.

Пакет рішень, запропонований Урядом від початку війни:

1) фізичні особи-підприємці I та II групи на час воєнного стану та протягом року після його завершення будуть звільнені від сплати ЄСВ;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за найманих працівників, які були призвані до лав ЗСУ, інших збройних формувань (в тому числі

територіальної оборони). Збір буде сплачено за рахунок держави;

3) відтермінування сплати податків для всіх підприємств, які неспроможні їх заплатити;

4) відкладається впровадження РРО для всіх фізичних осіб-підприємців;

5) скасовані всі заходи ринкового та споживчого нагляду у всіх питаннях, крім регулювання цін та контролю за ціноутворенням; встановлено мораторій на проведення перевірок всіх видів для бізнесу;

6) державна програма релокації бізнесу;

7) грантові конкурси для розвитку власного бізнесу;

8) кредити під 0 %: на період війни уряд зменшив кількість обмежень по програмі «5-7-9 %». Підприємець, якому потрібна підтримка, може отримати безвідсотковий кредит до 60 млн грн на строк до 5 років. Відсотки по кредиту під час війни сплачуватиме держава. Також підприємцям доступне фінансування під 0 % річних із забезпеченням у вигляді 80 % державної гарантії [3];

9) еквайринг без комісії: держава закликає всіх – і торговців, і громадян – віддавати перевагу безготівковим розрахункам, перш за все, заради безпеки кожного українця;

10) «Work4UA» – он-лайн-платформа для підтримки підприємців, які продовжують працювати в умовах війни. Проект «Працюй на перемогу» створений як початок економічного фронту країни і має на меті залучити фінансову підтримку від іноземних та українських громадян, компаній і

організацій для малого та середнього бізнесу України;

11) «Prozorro+» – адаптована система держзакупівель до воєнного часу. Платформа покликана швидко закривати потреби органів влади та місцевого самоврядування в критично важливих товарах та гуртувати бізнес довкола запитів держави. Продавати на платформі Prozorro+ може будь-який представник бізнесу, зареєстрований на майданчику у ролі «Постачальник»;

12) підтримка зовнішньоекономічної діяльності. Президент України підписав схвалений Верховною Радою в цілому законопроект 7420 від 31 травня 2022 р. «Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань виконання Глави 5 Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» («митний безвіз») [4], згідно з яким передбачено приєднання до Нової комп'ютеризованої транзитної системи NCTS та впровадження європейських практик у митну справу в Україні, підготовку законодавства до виконання організаційних процедур для приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту.

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну зареєстровано майже 150 тис. нових бізнесів, з яких 132 тис. – це фізичні особи-підприємці, та понад 14 тис. – юридичні особи. Найявна щомісячна динаміка зростання кількості реєстрацій нових бізнесів, найбільше їх зафіксовано в перший тиждень серпня – 5306 нових

ФОПів, що перевищує показники останнього тижня перед початком війни (5231) [4].

Підтримка роботи українського бізнесу – важливе завдання для забезпечення економічної спроможності країни протистояти викликам війни.

#### **Список використаних джерел**

1. УНІАН. Економіка. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiybiznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>.

2. Дослідження стану та потреб малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/news/biznes-ochikue-zbilshennya-oborotiv-na-tli-vtomi-vid-neviznachnosti-doslidzhennya-advanter-group-17082023-15467>

3. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. URL: <https://eba.com.ua/derzha-vna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 19.02.2023).

4. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (серпень 2022). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-vperiod-voyennoho-stanu-v-1>.

**Левчук Ю.М.,**

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

**Стадник М.Є.,**

кандидат економічних наук, доцент, в.о. зав кафедри маркетингу та аналітичної економіки Львівського інституту менеджменту

### **ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства є надзвичайно актуальним в сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем непевності та змінюваності. Він включає в себе систему заходів, спрямованих на забезпечення



стабільності та захисту підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз. Актуальність цього процесу пояснюється необхідністю мінімізації ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства. У сучасних умовах це стає особливо важливим, оскільки ринкове середовище є надзвичайно динамічним і мінливим, а фінансові ринки – взаємопов'язаними та складними.

Метою процесу управління фінансово-економічною безпекою є забезпечення довгострокової стабільності підприємства, підтримання його платоспроможності, рентабельності та конкурентоспроможності. Це передбачає не лише захист від потенційних втрат або шкоди, але й забезпечення здатності підприємства ефективно реагувати на негативні зовнішні й внутрішні впливи.

Завдання процесу охоплюють ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків, які можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства. Важливим є також розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на управління цими ризиками, включаючи розробку планів щодо запобігання втрат або мінімізації їх наслідків. Крім того, важливим аспектом є моніторинг та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення слабких місць та розробка заходів щодо їх усунення. Управління фінансово-економічною безпекою вимагає комплексного підходу, що включає як фінансове планування та контроль, так і стратегічне управління, управління ризиками та здійснення оперативних рішень. Це допомагає підприємству підтримувати стабільний фінансовий

стан, забезпечуючи його спроможність успішно діяти в непередбачуваних ринкових умовах [1-2].

В системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства існує ряд основних загроз, які тісно переплетені між собою та вимагають комплексного підходу в їх розгляді та управлінні. Серед них виділяються такі аспекти, як фінансові ризики, які включають коливання ринкових умов, кредитні ризики, ризики ліквідності та валютні ризики. Ці фінансові ризики безпосередньо впливають на стабільність та прибутковість підприємства. Також важливими є оперативні проблеми, пов'язані з внутрішніми процесами, людськими ресурсами, системами та зовнішніми подіями, що можуть порушити нормальне функціонування підприємства. Це може включати все від виробничих збоїв до збоїв в ланцюзі поставок та трудових спорів.

Окрім того, є значні загрози, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних. У сучасному цифровому світі загрози безпеці інформації можуть мати серйозні наслідки, включаючи фінансові втрати та пошкодження репутації. Регуляторні ризики також відіграють важливу роль, оскільки законодавчі зміни можуть впливати на операційну діяльність підприємства. Це включає в себе все від податкових змін до нових вимог з охорони праці чи екологічних норм. На закінчення, ринкові та стратегічні ризики, такі як зміни в споживацьких перевагах, конкурентний тиск та політична нестабільність, також є важливими. Ці ризики вимагають від підприємства постійної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У подальшому, важливим напрямком є аналіз та прогнозування фінансових ризиків, які виникають в результаті цих змін. Це включає розробку більш досконалих інструментів для оцінки ризиків, використання передових методів аналітики та великих даних для кращого розуміння потенційних загроз і можливостей. Також актуальним є дослідження впливу кібербезпеки та захисту інформації на фінансово-економічну безпеку підприємств. У світлі стрімкого розвитку цифрових технологій та збільшення кількості кібератак, розуміння та управління цими ризиками стає критично важливим. Додатково, дослідження повинні зосередитися на розробці ефективних стратегій управління капіталом та ліквідністю, з огляду на їх важливість для підтримки фінансової стабільності та здатності підприємства відповідати на зовнішні виклики.

#### **Список використаних джерел**

1. *Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. Modelling information systems for personnel management: Navigating economic security in the transition to Industry 5.0. Ingénierie des Systèmes d'Information, Vol. 28, No. 3, 2023, pp. 595-601.*
2. *Zybareva, O., Shevchenko, I., Tulchynska, S., Popov, O., Yangulov, E. Assessment of spatial challenges of the economic security system of industrial enterprises. International Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 12, No. 4, 2022, pp. 421-428.*

**Маланчук А.М. ,**

аспірант

Львівського державного університету внутрішніх справ

### **СУТНІСТЬ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Формування сучасного управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства є вкрай важливим в умовах сучасної глобалізації та динамічності ринкових процесів. Це пов'язано з необхідністю забезпечення стабільної та ефективної діяльності компаній у випадку різноманітних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Сутність управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки полягає у розробці та впровадженні системи стратегій та процедур, які направлені на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Це включає управління фінансовими, юридичними, ринковими та іншими аспектами, які впливають на стабільність компанії. Мета такого механізму полягає у створенні умов для забезпечення тривалого та стабільного розвитку підприємства, зниження рівня вразливості до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також у підтримці високого рівня довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів. Важливим аспектом є також забезпечення соціальної відповідальності перед працівниками і суспільством, що сприяє позитивному іміджу компанії та її успішній діяльності [1-2].

Процес формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища є комплексним та багатоетапним. На початковому етапі ключовим є розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Це включає аналіз ринкового середовища, виявлення потенційних ризиків і

можливостей, а також оцінку внутрішніх ресурсів та компетенцій. Далі важливим є розробка стратегічного плану, який включає цілі та пріоритети підприємства щодо його соціально-економічної безпеки. В цьому контексті важливо визначити, які аспекти безпеки є найважливішими для підприємства, та які ресурси та дії необхідні для їх забезпечення. Виконання цього плану потребує впровадження конкретних процедур та механізмів. Це може включати створення відповідних структур управління, розробку політик і процедур, а також проведення навчання та розвитку персоналу. Останній етап полягає в моніторингу та оцінці ефективності впроваджених заходів. Це включає збір та аналіз даних про ефективність управлінських дій, а також внесення змін у стратегію та процедури з метою підвищення ефективності заходів забезпечення безпеки. Завдання процесу формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки включає забезпечення стійкості підприємства, адаптацію до зовнішніх змін, управління ризиками, захист ресурсів та активів, а також забезпечення довіри та підтримки з боку зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів та партнерів.

Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах вимагає вирішення низки складних проблем, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії. Однією з основних викликів є адаптація до швидко змінюваного зовнішнього середовища, що включає технологічні інновації, зміни на ринку, політичну та економічну невизначеність. Це вимагає від підприємств гнучкості, швидкості реакції та

здатності до прогнозування та мінімізації ризиків. Інша значна проблема – це управління внутрішніми ресурсами, включаючи фінансові, людські та матеріальні. Ефективне управління цими ресурсами є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності. Також важливим аспектом є вирішення соціальних питань, таких як дотримання прав працівників, соціальна відповідальність та взаємодія з місцевими спільнотами. Це включає створення безпечних умов праці, забезпечення соціальної підтримки та підтримання стабільних відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Важливим аспектом дослідження в подальшому може стати аналіз впливу глобальних економічних та політичних тенденцій на безпеку підприємств, в тому числі через поглиблене вивчення кейсів компаній, які успішно адаптувалися до нових умов. Це дозволить виявити ключові фактори успіху та розробити рекомендації для підвищення стійкості підприємств у майбутньому. Також перспективним напрямком є дослідження взаємодії між соціальною відповідальністю бізнесу та його економічною безпекою, аналізуючи, як соціальні ініціативи впливають на фінансову стабільність та репутацію компанії.

#### **Список використаних джерел**

1. Ilyash, O., Lupak, R., Kravchenko, M., Trofymenko, O., Duliaba, N., & Dzhadan, I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 2022, 175-186.

2. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., & Lagodiienko, N. Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 2021, 80-90.

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

**Копитко М.І.**,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського  
інституту менеджменту

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ**

Інновації та безпека взаємопов'язані в контексті розвитку сучасного підприємства, оскільки поступ в технологіях надає засоби для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, в той же час вносячи нові виклики для забезпечення безпеки [1-3]. У сучасному світі, де кордони для інформації та торгівлі стають все менш помітними, підприємства стикаються зі складною задачею інтеграції інноваційних рішень, які повинні відповідати високим стандартам безпеки.

Розкриття інноваційно-безпекового потенціалу на підприємстві – це комплексне завдання, яке потребує системного підходу. В основі лежить концепція інтегрованого управління ризиками, що охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Почати варто з аудиту поточного стану організації виявлення всіх можливих ризиків, пов'язаних з інноваціями та безпекою, включаючи оцінку стійкості до зовнішніх шоків і здатність швидко адаптуватися до змін. Далі слід розробити стратегії, що включають створення культури інновацій, де безпека є невід'ємною частиною всіх процесів. Це повинно передбачати навчання персоналу, заохочення креативності та

критичного мислення, а також розробку стандартів і процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків.

Слід зазначити, що ефективне управління інноваціями в контексті безпеки вимагає стратегічного планування та впровадження систем безперервного поліпшення, що дозволяє компаніям пристосовуватися до швидких змін у технологіях та глобальних умовах. Це включає у себе розуміння того, як інновації можуть використовуватися для вдосконалення захисних механізмів, оптимізації процесів та зниження вразливості підприємства перед негативним впливом зовнішніх і внутрішніх загроз.

Ключовим моментом є інтеграція системи управління якістю з інноваційною діяльністю, щоб гарантувати, що нововведення не лише приносять економічний ефект, а й не погіршують якість продукції чи послуг. Важливим є також встановлення механізмів постійного моніторингу та перегляду інноваційних процесів, щоб забезпечити їх відповідність змінним умовам та вимогам безпеки. Реалізація цих заходів потребує активної участі керівництва та всіх прошарків персоналу, а також залучення зовнішніх експертів для забезпечення об'єктивності та компетентності в оцінці інноваційних рішень. Це сприяє формуванню системи, яка заохочує інновації, забезпечуючи при цьому їхнє безпечне впровадження та використання.

#### **Список використаних джерел**

1. Антощшина Н. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. Вісник КНУТД. 2015. № 6. С. 64-75.

2. Отенко І. П. Потенціал підприємств і його види. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4 (2). С. 18-21.



3. Барибіна Я. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011, №. 6(51) С. 48–55.

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

**Стадник М. Є. ,**  
кандидат економічних наук, доцент, в.о. зав кафедри маркетингу та аналітичної економіки Львівського інституту менеджменту

### **ХАРАКТЕРИСТИКА СУТНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ**

Дослідження в галузі ризик-менеджменту на рівні підприємства мають величезну актуальність і важливість, особливо в сучасному складному та швидко мінливому бізнес-середовищі. За своєю суттю ризик-менеджмент включає виявлення, оцінку та визначення пріоритетності потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність, цілі або життєздатність організації. Такий попереджувальний підхід має вирішальне значення для бізнесу, щоб не тільки вижити, а й процвітати перед невизначеністю та проблемами.

Основне значення ризик-менеджменту полягає у його здатності забезпечити структурований та систематичний спосіб виявлення загроз, які можуть перешкодити прогресу організації [1]. Це не обмежується фінансовими ризиками, але також включає, серед іншого, операційні, стратегічні, юридичні та репутаційні ризики. Розуміючи ці ризики, підприємство може розробити стратегії щодо їх пом'якшення чи запобігання, тим самим

захищаючи свої активи та забезпечуючи свою довгострокову стійкість. Більше того, ефективний ризик-менеджмент сприяє більш ефективному ухваленню рішень. Коли керівники підприємств мають чітке уявлення про ризики, пов'язані з різними сценаріями, вони можуть зробити більш усвідомлений вибір щодо того, які проекти реалізовувати, як розподіляти ресурси та на чому зосередити свої зусилля [2]. Ця стратегічна перевага має життєво важливе значення на конкурентному ринку, де здатність передбачати ризики та реагувати на них може бути ключовим фактором, що відрізняє успіх від невдачі.

З іншого боку, надійна система управління ризиками підвищує стійкість організації. У разі несподіваної кризи чи коливань ринку підприємства, які мають надійний план ризик-менеджменту, краще підготовлені до реагування та відновлення. Така стійкість захищає не тільки підприємство, але і його зацікавлені сторони, включаючи співробітників, клієнтів та інвесторів, які отримують зиск від стабільності та безперервності бізнесу.

Ризик-менеджмент для підприємства можна трактувати як цілісний процес управління, який охоплює ідентифікацію, аналіз та реагування на ризики, що можуть вплинути на досягнення його цілей. Цей процес вимагає не лише розуміння потенційних загроз, але й здатності адаптуватися та реагувати на змінні умови діяльності підприємства.

Мета ризик-менеджменту полягає у максимізації стабільності та прибутковості підприємства через систематичне управління ризиками. Це означає не тільки запобігання потенційним проблемам, але й

використання можливостей, які виникають внаслідок нестабільності ринкових умов.

Завдання ризик-менеджменту охоплюють ряд аспектів. По-перше, це ідентифікація ризиків, які можуть мати вплив на підприємство. Це включає в себе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на предмет потенційних загроз. По-друге, важливим є оцінка цих ризиків, що дозволяє визначити їх імовірність та можливі наслідки. Далі йде розробка стратегій для управління цими ризиками, що може включати їх уникнення, зменшення, делегування або прийняття. І, нарешті, ризик-менеджмент передбачає постійний моніторинг та перегляд ризиків та стратегій їх управління, адже умови діяльності підприємства та зовнішнього середовища змінюються. Окрім того, в епоху, коли дотримання нормативних вимог стає дедалі суворішим, дослідження в галузі ризик-менеджменту допомагають підприємствам дотримуватися законів та правил. Таке дотримання вимог є не лише юридичною необхідністю, а й способом зберегти репутацію організації та уникнути штрафних санкцій.

Сучасна система ризик-менеджменту на підприємстві стикається з рядом ключових викликів, які впливають зі швидкозмінного і складного бізнес-середовища. Одним з головних є потреба адаптуватися до постійно зростаючої швидкості ринкових змін, технологічного прогресу та глобалізації. Це вимагає від підприємств бути гнучкими та швидкими у відповідях на ринкові виклики та можливості. Значним викликом є також зростання обсягу та складності даних, які потрібно аналізувати для ефективного ризик-

менеджменту. Інтеграція та інтерпретація великих даних, що надходять з різних джерел, вимагає від підприємств використовувати більш складні аналітичні інструменти та методології.

Відтак, дослідження в галузі ризик-менеджменту необхідні для будь-якого підприємства. Воно озброє організації знаннями та інструментами, що дозволяють долати невизначеності, приймати стратегічні рішення, захищати свої активи, забезпечувати дотримання нормативних вимог та, зрештою, забезпечувати їх довгостроковий успіх та зростання. Такий проактивний підхід до розуміння потенційних ризиків та управління ними є невід'ємною частиною сучасної бізнес-стратегії.

#### **Список використаних джерел**

1. *Jasienė, M., & Laurinavičius, A. Problems of credit risk management in companies and means of their solution. Business: Theory and Practice, 10(1), 2009, 15-29.*
2. *Stasytyte, V., & Aleksienė, L. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. Business: Theory and Practice, 16(2), 2016, 140-148.*

**Патрон С.В.,**

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

**Копитко В.І.,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту

## **УКРАЇНСЬКИЙ МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕАЛЬНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

З 24 лютого 2022 року до сьогодні російські загарбники продовжують терористичну війну проти

цивільного населення України. Війна спричиняє безпрецедентне збільшення бюджетного дефіциту. В перший місяць війни більш ніж 80 % підприємств скоротили чи призупинили свою діяльність або повністю закрилися. Велика кількість підприємств були вимушені переміститись в більш безпечні регіони країни, через що були зменшені обсяги виробництва. Деякі компанії стали недоцільними в умовах війни та припинили свою діяльність. Війна змінила напрям розвитку бізнесів, в країні з'явилися нові потреби та збільшився попит на товари, які неактуальні у мирний час, тому підприємства змінюють свою діяльність.

Початок війни завдав нищівного удару по українському бізнесу. За період війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу) склали понад 83 млрд доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО, а більшість виїхала за кордон [1].

Перемогти у війні буде важко без функціонування бізнесу, який дозволяє українцям забезпечувати себе та підтримувати Збройні сили. Навіть в умовах війни бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки та давати країні ресурси для продовження оборони.

Вже майже два роки український бізнес працює в умовах повномасштабної війни. Не дивлячись на численні проблеми він не тільки вистояв, але й почав досить активно розвиватись у 2023 році.

Незважаючи на всі перешкоди, 30% компаній планують зріст, а 36% планує збільшити кількість персоналу. На початок осені 2023 року в Україні працюють понад 2 мільйони ФОПів. При цьому,

велику кількість було зареєстровано протягом поточного року. В середньому протягом місяця реєструється близько 25000 нових бізнес-компаній, а закривається близько 17 тисяч. Найкраще в умовах війни вистояв ІТ-сектор. Жоден з українських проектів не було закрито, більше того, сотні з них отримали додаткові інвестиції та мали великий попит на українському і міжнародному ринках. Серед таких можна назвати проекти Skyworker, Trinetix, RevMyWork та інші [1].

Стрімкий розвиток бізнесу ветеранів відіграв значну роль в підвищенні економічного стану країни. Ветерани та члени їх родин започатковують чимало малих і середніх компаній різного профілю: сільськогосподарського; харчування і кав'ярні; малі підприємства з виготовлення різноманітної продукції тощо.

Аналітики прогнозують, що саме ветеранський бізнес стане рушійною силою для повноцінного відновлення українського бізнесу.

З якими проблемами стикається малий та середній бізнес в Україні, як він їх вирішує, яку допомогу отримує та які перспективи має у майбутньому розглянемо далі.

За даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і Citi Україна найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнеса в Україні наразі є:

- ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури;
- здоров'я і психічний стан робітників;
- зниження економічної і споживчої активності;

- доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку;
- залучення і збереження топ-кадрів;
- проблемі із транспортом і логістикою.

Також представники малого і середнього бізнесу вказують на збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики, відсутність та невисока платоспроможність клієнтів тощо.

Потреби малого та середнього бізнесу переважна кількість підприємців вирішувала самостійно. Від початку війни для підтримки роботи велика кількість компаній вжила наступних заходів: релокація – сотні малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через проведення військових дій; адаптація продукції та послуг до сучасних потреб – компанії перекваліфікувались на товари та послуги, що мають великий попит саме зараз, наприклад, виробництво продукції тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо; збільшення обсягів товарів на імпорт; отримання кредитування на пільгових умовах та ін.

Розвиток бізнесу малого та середнього відбувається завдяки стійкості і винахідливості підприємців, які навіть у складні часи не готові закрити власну справу.

Малий і середній бізнес в Україні потребує підтримки з боку держави. Варто зазначити, що, незважаючи на всі складнощі, держава підтримує бізнес в ці важкі часи.

Розглянемо основні тренди вересня 2023 року, які сприяли зміцненню стійкості підприємництва в умовах війни:

- 211 млн грн грантів для розвитку бізнесу за програмою «єРобота» отримують від держави 47 підприємців переробної галузі [2].

- Держава з початку 2023 р. виплатила 126 млн грн компенсації підприємцям, які взяли на роботу внутрішньо переміщених осіб.

- Уряд дозволив фінансувати з бюджету створення індустріальних парків.

- 10,7 тис. українських агропідприємств [3] одержали з початку року 53,65 млрд грн банківських кредитів на розвиток господарств.

- 15 вересня 2023 р. уряд удосконалив умови сприяння бізнесу за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» [4] з метою відновлення економіки на деокупованих територіях та підтримки вітчизняного виробника.

- Уряд України розширив з 3 до 15 перелік бізнесів, які можуть долучитися до програми «єВідновлення».

- Уряд ухвалив постанову «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2012 р. № 467» від 19 вересня 2023 р. № 1008, яка позбавляє правоохоронців права блокувати митне оформлення товарів [5].

Дії уряду зосереджено на процесах відновлення в період війни, локомотивом яких є вітчизняний бізнес. Механізми, що впроваджуються, спрямовано на сприяння розвитку бізнесу, на постійну адаптацію до сучасних потреб інструментів фінансування бізнесу всіх сегментів у вигляді кредитних та грантових програм.



Велику роль у розвитку українського бізнесу відіграє і міжнародна підтримка у фінансуванні. За даними Урядового порталу український бізнес отримав від міжнародних партнерів більш ніж 4 млрд євро.

Які перспективи бачить бізнес на найближче майбутнє? Власники малих та середніх підприємств здебільшого налаштовані досить оптимістично:

- 56% планує підтримувати бізнес;
- 30% планують збільшувати бізнес;
- 8% планує збільшити кількість партнерів;
- 4% планує диверсифікувати послуги/товари;
- 2% планує вийти на новий ринок.

Досить оптимістичні перспективи економічного розвитку через ветеранські бізнеси. Кожного місяця кількість ветеранів у країні збільшується, при чому понад 60% з них планує відкрити власну справу після повернення з фронту. Вже зараз в Україні успішно працює декілька сотень компаній, заснованих ветеранами або членами їх сімей.

Згідно із дослідженням Mastercard SME Index, 28 % українських суб'єктів МСБ, що працюють під час війни, вже розширили свою діяльність на закордонного споживача. Згідно із опитуванням «Дія. Бізнес», найбільше хочуть розвивати експорт виробники меблів (50 % опитаних), підприємства легкої промисловості (37 %) та машинобудування (27,7 %), надавачі послуг з маркетингу, консалтингу та дизайну (24,4 %). Виходить, що падіння економіки не заважає бізнесу виживати у нових обставинах [6]. Навпаки, війна змусила українських підприємців масштабуватися на внутрішньому ринку, проводити

експансію на інші ринки всередині країни та поза нею, посилювати експорт або взагалі запускати його.

Отже, розвиток МСБ в Україні відбувається незважаючи навіть на повномасштабну війну. Після стрімкого падіння економіки в 2022 році, вже через рік бізнес почав зростати, відкриваються нові фірми, підприємства, повертаються до стабільної праці вже існуючі компанії. Нові інвестиції, гранти і фінансування сприяють підтримці ініціатив бізнес-спільноти. Проте залишаються проблеми із нестабільною державною політикою, тиском з боку держустанов тощо. Представники української бізнес-спільноти налаштовані оптимістично – 36% планує збільшення бізнесу у наступному році, тож, за умови створення сприятливих умов, ці плани є цілком реальними.

#### **Список використаних джерел**

1. Український бізнес під час війни: реальна аналітика. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/>
2. Міністерство фінансів України. За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» видано 36 191 пільгових кредитів на суму близько 140 млрд грн. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennogo\\_stanu\\_v\\_mez...](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_v_mez...)
3. 10 000 євро для малого бізнесу: отримайте грант від EU4Business. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayt...>
4. Міністерство цифрової трансформації України. 60 000 доларів для малих та середніх підприємців: стартує освітньо-грантова програма «Міцність». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/60-000-dolariv-dlya-malikh-ta-serednikh-...>
5. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=eb803f14-c75e-4d3d-a52f...>

6. Бізнес пристосувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>

**Сташків А.М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Екологія, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій

**Семак С.С.,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних економічних та природничих наук Львівського інституту менеджменту

## **ВИКЛИКИ ЕКОЛОГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Починаючи з 2014 року Україна зазнає серйозних впливів зовнішнього характеру які, негативно відображаються на функціонуванні її як держави. До них відносяться зміни в економіці екології та в енергетиці. Ці зміни мають як природньо-фізичні так і військово-політичні причини. З лютого 2022 року до них додалися проблеми захисту України від широкомасштабного нападу ворога з метою захоплення нашої держави і зникнення її з політичної мапи світу.

Війна завдала значних збитків Україні підірвала її економічний потенціал, значно погіршила екологічну ситуацію. У зв'язку з цим важливо з'ясувати дію екологічної складової вектора безпеки. У праці 1 було запропоновано описувати стан держави трьома макроскопічними координатами, а саме економічною, екологічною та енергетичною. Разом ці координати названо 3-Е простором, у якому відбуваються складні взаємопов'язані процеси взаємодії соціальних, природних та воєнних факторів. Це дає можливість

більш адекватно описувати стан безпеки держави і на підставі цього формулювати менеджерські завдання та протоколи.

Повномасштабне вторгнення ворога вже завдало та продовжує завдавати людям та інфраструктурі країни великої шкоди. Зрозуміло, що зараз неможливо отримати таку інформацію щодо впливу війни, оскільки йдуть бойові дії. Однак вплив на екологічний стан України можна оцінювати за такими показниками:

1. Загроза біорізноманітності.
2. Пожежі в екосистемах через бойові дії.
3. Хімічне забруднення від обстрілів ракет.
4. Забруднення ґрунтів та моря нафтопродуктами.
5. Наслідки пожеж на промислових об'єктах.
6. Наслідки замінування.
7. Стічні води, пошкодження комунальних комунікацій.
8. Наслідки антропогенних стресів.
9. Вплив на природні заповідники.

Економічна складова безпекового вектора тісно пов'язана з його екологічною складовою. Це в значній мірі проявляється у впливі забруднення навколишнього середовища через бойові дії.

Засмічене повітря, викликане великою кількістю факторів забруднення спричинених війною, може призводити до зростання кількості захворювань серед населення. Це вимагає значних витрат на медичне обслуговування, знижує продуктивність праці та підвищує загальні витрати на охорону здоров'я, що негативно впливає на економіку.

Екологічна складова пов'язана з економічною складовою і через роль природних ресурсів у

господарському розвитку. Втрати в сільському господарстві зумовлюються як прямими наслідками війни так і наслідками пов'язаними із забрудненням ґрунту та води, що може призвести до зниження врожайності та втрат в сільському господарстві. Негативним наслідком є також максимально щільного замінування чорноземів України.

Сільське господарство є важливою галуззю для економіки України, і будь-які втрати в цьому секторі мають негативний вплив на ВВП країни. У глобальному аспекті залишається також вплив змін клімату на економіку.

Забруднене повітря, водні ресурси, і земельні ділянки можуть призвести до численних проблем, включаючи зменшення продуктивності праці, і збільшення витрат на виробництво. Екологічні кризи, такі як забруднення водойм та лісові пожежі, також можуть викликати серйозні збитки економіці.

Важливе значення у роки війни набуває міжнародна співпраця у сфері екологічної безпеки. Перед усім це пов'язано із моніторингом радіаційної безпеки на атомних електростанціях України.

Світова спільнота має звертати більшу увагу на збереження екологічної сталості. Поганий стан навколишнього середовища може стримувати зовнішні інвестиції в Україну, оскільки іноземні компанії можуть бути стурбовані високим рівнем забруднення та нерішучістю країни вирішити ці проблеми.

Зелена економіка - це підхід до розвитку, який наголошує на збереженні природних ресурсів та зменшенні негативного впливу господарської

діяльності на навколишнє середовище. Розвиток зеленої економіки та відновлювальних джерел енергії може стати ключовим рішенням проблеми. Інвестування у відновлювальну енергетику може створити нові робочі місця та зменшити викиди парникових газів, що сприятиме більш сталому розвитку та зменшить негативний вплив на економіку. Перехід до сонячних, вітряних та інших відновлюваних джерел енергії допоможе знизити забруднення повітря і зменшити залежність від вугільної енергетики.

Можна запропонувати такі заходи для покращення екології:

1. Строгий екологічний нагляд і відповідальність. Зміцнення контролю за викидами та суворого покарання для порушників екологічних стандартів.

2. Підтримка відокремленого сортування сміття та переробки. Розвиток системи переробки відходів сприяє зниженню викидів та ефективному використанню ресурсів.

3. Охорона природних резерватів та екосистем. Збереження природної різноманітності сприяє екологічній рівновазі та економічному розвитку, зокрема в туризмі та риболовлі.

4. Популяризація зелених технологій. Заохочення використання технологій, які сприяють збереженню ресурсів і зменшенню викидів.

5. Регулювання викидів шкідливих речовин, заохочення використання екологічно чистих технологій, збереження природних ресурсів та багато інших аспектів.

Уряди та міжнародні організації грають ключову роль у встановленні стандартів та регулюванні господарської діяльності щодо

збереження природи. Це може включати в себе встановлення обмежень на викиди шкідливих речовин, впровадження системи відшкодування збитків, спричинених війною.

Міжнародна співпраця для забезпечення екологічної складової економічної безпеки

Питання екологічної безпеки не мають кордонів, і міжнародна співпраця є важливою у цьому контексті. Країни повинні спільно працювати над рішенням глобальних проблем, таких як зміна клімату. У 2015 році була підписана Паризька угода, яка є прикладом глобальної співпраці для боротьби зі зміною клімату. Країни зобов'язалися досягти конкретних цілей щодо обмеження глобального потепління.

Важливою міжнародною ініціативою є збереження біорізноманітності, яка в даний час є під загрозою в Україні внаслідок війни. Різноманіття видів є важливим ресурсом для забезпечення стійкого розвитку.

Важливо підкреслити роль усвідомленості громадян в збереженні навколишнього середовища. Зменшення використання одноразових пластикових виробів, зменшення викидів CO<sub>2</sub> та інші зусилля громадян можуть сприяти поліпшенню стану навколишнього середовища.

Пропозиції для менеджменту екологічної сфери:

1. Налагодити ефективну систему моніторингу довкілля.

2. Розробити заходи для ліквідації забруднення навколишнього середовища в результаті війни.

3. Включити у плани відбудови населених пунктів та об'єктів інфраструктури заходи щодо природоохоронних питань.

4. Налагодити співпрацю із міжнародними інституціями з питань подолань екологічних наслідків війни.

5. Розробити заходи щодо відновлення біорізноманітності після війни.

У підсумку, екологічна складова економічної безпеки визначається як необхідна умова для забезпечення післявоєнної відбудови України. Це вимагає тісної взаємодії КМУ та урядів інших країн, міжнародних організацій і громадянського суспільства в напрямку збереження навколишнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Семак С.С. Безпека держави. Спроба 3-Е опису / С.С. Семак // Проблема забезпечення економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: тези доповідей учасників міжкафедрального круглого столу (19 вересня 2012р.). – Львів: СПОЛОМ, 2012. – С.78-79.

2. Забруднення водойм України. URL : <https://ecoaction.org.ua/zabrudnennia-vodojm-ukrainy.html>

3. Є-правда. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2011/09/22/298638/>



Наукове видання

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

Збірник матеріалів  
міжвузівської науково-практичної конференції

15 грудня 2023 р.

**Львів**