

2. Чупріна М.О., Шеховцова І.А. Сучасні тенденції використання інформаційно-телекомунікаційних технологій в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Випуск 19. С. 88 – 94.
3. Ляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
4. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 5(79). С. 75 – 81.

**Фірсова С.Г.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

### УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЦИФРОВОЇ КОМПАНІЇ: ПРИКЛАД ПРОВІДНОГО НЕОБАНКУ ЄВРОПИ

Одним з найуспішніших стартапів Великої Британії – Revolut був запущений у 2015р як цифровий банківський додаток (необанк), який пропонує просту та ефективну альтернативу традиційному банку. Додаток Revolut має зручний і простий у навігації дизайн, надає цілодобову підтримку клієнтам, пропонує широку низку фінансових послуг (обмін валюти, інструменти бюджетування та страхові послуги, торгівля криптовалютою), надає всі послуги на одній платформі.

Загострення конкуренції в середовищі необанків, боротьба провідних цифрових банків за найбільшу частку ринку змушує Revolut завжди починати з малого та швидко масштабуватися. Якщо американський Chime, бразильський Nubank, південнокорейський Какаобанк сфокусовані виключно на своїх країнах, то Revolut планує робити експансію одночасно на кілька країн з бізнес-портфелем продуктів (табл.1).

Таблиця 1

Провідні світові необанки (дані за 2022-2023рр)\*

Необанк	Країна/рік заснування	Кількість клієнтів, млн осіб	Оцінка (ринкова капіталізація), млрд \$
Webank	Китай /2014	340	21
Nubank	Бразилія/2013	75	20
Revolut	Велика Британія/2015	28	33
Kakaobank	Південна Корея/2016	20	8,5
Chime	США/2012	15	25

\*Джерело: складено автором на основі [1].

Амбітні плани потребують команди для створення та просування продуктів. Нині в Revolut, яка має матричну структуру управління, функціонує 48 департаментів: два десятки займаються продуктами та експансією, інші – сервісні [1]. Кожний департамент являє собою невеликий стартап, який має свій бюджет, а їхні керівники мають КРІ та всі інструменти для їх досягнення, можуть самостійно наймати фахівців. Ініціатива запуску інноваційних продуктів майже завжди йде знизу. Revolut планує у 2023 році найняти 1100 працівників (нині працює 6000), а за останні два роки кількість працівників зросла в чотири рази [1]. Таке швидке розширення компанії призвело до встановлення зависоких КРІ і, відповідно, до

надлишкових годин праці у всіх співробітників, а преса почала констатувати ці факти. Перший стандарт внутрішньої культури був затверджений у 2015 році й містив три «жорсткі» принципи корпоративної культури, які були націлені на досягнення результату: «ніколи не погоджуйтеся» (never settle), «думайте глибше» (think deeper) та «зробіть це» (get it done). Топ-менеджмент побачив проблему масштабування, керівники зробили висновки – до ДНК-принципів корпоративної культури компанії додали два «м'які» принципи «команда мрії» (dream team) та «доставляйте «вау!»» (deliver wow!) [2]. Так, на вимогу часу був швидко трансформований перший документ внутрішньої культури компанії.

Revolut має власну розробку – внутрішню перформанс-систему – в якій автоматично щодня оновлюються показники ефективності компанії, кожного департаменту і кожної команди [1]. Необанк спирається на шість КРІ: прибутковість, швидкість зростання, команда мрії, доставка «вау», довіра і репутація, найкращий продукт. Кожний з цих КРІ має свої підкритерії, а функціонування перформанс-системи надає можливість відслідковувати прогрес кожного майже у режимі реального часу. Окрім того, перформанс-система необанку відкрита для всіх працівників: встановлені та досягнуті КРІ у кожній команді, витрати на заробітну плату для неї та скільки вона приносить прибутку компанії – все це має можливість бачити кожний співробітник. Топ-менеджмент компанії має робочі місця в центрі опенспейс-офісу Revolut поруч з іншими працівниками і, єдине, що їх відрізняє – це наявність трьох моніторів [2].

На ринку у необанку репутація досить вимогливого роботодавця. Так, при прийомі на роботу майбутні працівники здають комп'ютерне тестування для розуміння вмінь швидкості виконання поставлених завдань, інтерв'ю, під час якого перевіряється вміння виконувати нестандартні завдання та націленість кандидатів на результат, їх амбіційність, готовність до змін. І, звісно, резюме з минулими досягненнями, які є показниками можливих майбутніх досягнень [3].

Серед маркетингового інструментарію Revolut вдало використовує рекламу із вуст в уста, щоб перетворити клієнтів на амбасадорів свого бренду; креативний та привабливий контент у соціальних мережах Instagram і Facebook, щоб підвищити впізнаваність бренду та охопити нову аудиторію; PR кампанії з відомими людьми, щоб охопити нову аудиторію та просувати свої послуги тощо.

В Україні ми маємо досвід вдалого необанку Monobank, який запустився у 2017 році та отримав мільйон клієнтів у перший же рік роботи. Нині він має близько 7,2 млн. клієнтів. У послідовників скромніші показники: Sportbank, що працює з жовтня 2019-го, має 600 000 користувачів, izibank – близько 300 000 за два з половиною роки роботи [4]. У 2021 році стартував новий проєкт – Банк Власний Рахунок (БВР) – спільний fintech-сервіс мережі «Сільпо» та Банку Восток, який розраховує залучити 1,5 млн. клієнтів однойменної програми лояльності «Сільпо» у найближчі роки.

Власна платіжна система створена в Україні для клієнтів логістичної компанії «Нова Пошта» – NovaPay. Згідно з даними НБУ вона є лідером серед усіх систем переказу коштів, створених небанківськими установами. NovaPay визнано соціально важливою платіжною системою України [4]. Основною цільовою аудиторією для NovaPay є користувачі послуг логістичної компанії «Нова Пошта», проте переваги NovaPay відчують як жителі великих міст маленьких міст, селищ, де є проблема з доступом до мереж банківських відділень.

Загальна мета діяльності NovaPay полягає в тому, щоб отримати і поєднати найкращі переваги необанків для клієнтів, повторивши успіх українського Monobank та впроваджуючи в свою діяльність найкращі управлінські практики провідного необанку Європи.

## **Література:**

1. В. Кишак, С. Шевчук. Дилема революції. <https://forbes.ua/company/revolut-30042023-13360>

2. Revolut's Growth Strategy Explained, 2021. URL: <https://www.paymentgenes.com/all-about-payments-videos/revolut-growth-strategy-explained>
3. Revolut | Neo-Bank Strategy Deep Dive. Complimentary Research (2020). URL: <https://whitesight.net/reports/revolut-neo-bank-deep-dive/>
4. PwC Ukraine advises NovaPay on its expansion into European markets, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/press-room/2023/pwc-ukraine-advises-novapay.html>

**Фомічов К.С.**, кандидат юридичних наук, доцент  
**Турта Р.А.**, ст. гр. УФЕБ – 22 М  
Центральноукраїнський національний технічний університет

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В промислово розвинених країнах управління комерційною таємницею лежить у сфері відповідальності як окремих осіб, так і різних внутрішньофірмових підрозділів. Проте далеко не всі вітчизняні компанії мають служби безпеки, тому особливу увагу до збереження конфіденційності варто приділяти при укладанні трудових угод між адміністрацією та працівниками. Це момент, де відображаються індивідуальні зобов'язання працівників щодо збереження комерційної таємниці.

За дослідженнями західних фахівців, 25% працівників підприємств готові за будь-яких обставин зрадити інтересам фірми, 50% можуть це зробити залежно від ситуації, тоді як лише 25% залишаються вірними фірмі [1].

Основні втрати для підприємства включають:

- Зменшення можливостей продажу ліцензій на власні наукові розробки.
- Втрату пріоритету у досліджуваних сферах науково-технічного прогресу.
- Зростання витрат на переорієнтацію діяльності дослідницьких підрозділів.

Точний обчислення загального обсягу збитків часто важкий індикативний процес через відсутність достовірних даних. Тому експертна оцінка втрат підприємства, викликаних порушенням вимог захисту інформації, є досить узагальненою.

Компенсація цих збитків вимагає значних додаткових витрат, що впливає на ефективність виробництва та можливість успіху в конкурентній боротьбі. Тому питання захисту комерційної таємниці стає предметом все більш детального вивчення заходів забезпечення конфіденційності інформації на підприємстві.

Ці заходи можна умовно класифікувати на зовнішні та внутрішні, які, в свою чергу, розділяються на правові, організаційні, технічні та психологічні. Деякі джерела також виокремлюють страхування комерційної таємниці від розголошення.

Крім того, захист комерційної таємниці передбачає:

- Визначення інформації, що містить комерційну таємницю і термін її дії.
- Регулювання доступу співробітників і відряджених осіб до цієї інформації.
- Організацію роботи з документами та грифом "КТ".
- Забезпечення збереження документів, справ і видань з грифом "КТ".
- Визначення відповідальності за розголошення відомостей та втрату документів КТ.

Контроль за обліком, копіюванням, зберіганням та використанням документів, справ і видань з грифом "КТ" покладається на уповноважені служби безпеки. Перелік і обсяг інформації, що вважається комерційною таємницею підприємства, строки конфіденційності та умови доступу до неї встановлюються керівником організації. Керівник може залучати спеціалістів-аналітиків для цієї роботи.