

полегшення доступу нових гравців на ринок та захисту прав споживачів може сприяти зростанню конкуренції та зниженню концентрації ринку.

Технологічні інновації також можуть вплинути на перспективи розвитку концентрації ринку. Розвиток фінансових технологій (фінтех) та поява нових гравців на ринку, таких як небанки та фінансові стартапи, може сприяти зростанню конкуренції та зниженню концентрації ринку. Ці нові гравці можуть пропонувати інноваційні та конкурентоспроможні послуги, що приваблюють клієнтів та змушують традиційні банки адаптуватися до нових умов.

Зовнішні економічні умови також можуть вплинути на перспективи розвитку концентрації ринку банківських послуг. Глобальні економічні тенденції, такі як зміни в глобальних фінансових ринках та міжнародні торгові відносини, можуть вплинути на стабільність та конкурентоспроможність банківського сектору в Україні. Крім того, внутрішні економічні фактори, такі як рівень інфляції, економічне зростання та рівень безробіття, також можуть вплинути на динаміку концентрації ринку [3].

Аналіз сучасного рівня концентрації ринку банківських послуг в Україні та його перспектив показує, що цей процес є складним та багатограним. Висока концентрація ринку має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки та фінансової системи країни. Регуляторні заходи, технологічні інновації та зовнішні економічні умови відіграють ключову роль у формуванні та розвитку концентрації ринку.

Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банківського сектору в Україні необхідно розробити та впровадити комплексні стратегії, спрямовані на підвищення конкуренції та захист прав споживачів. Це може включати заходи з полегшення доступу нових гравців на ринок, розвиток фінансових технологій та впровадження інноваційних послуг.

#### **Література:**

1. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 1(27). С. 101-110. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110.
2. Самотей В., Глуценко О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (November 11, 2022; Paris, France). 2022. С. 21-22. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-11.11.2022.05>.
3. Федевич, Л., Ливдар, М., & Межирицька, Я. (2020). Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 21, 21-27.

**Чорна О. А.**

кандидат економічних наук,  
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

### **ЗМІНИ УПРАВЛІНСЬКОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифровізація економіки все більше набирає темп в світі і в Україні та відбувається за такими основними напрямками: 1) Управлінські бізнес-інновації за концепцією SMAC (Social - соціальний, Mobility - мобільний, Analytics - аналітичний, Cloud - хмарний). 2) Нові види бізнесу і підприємницької діяльності (віртуальні, інформаційні, цифрові, мережеві). Цифрові і онлайн послуги. Нові сектори економіки. 3) Цифрові інструменти управління підприємством. 4) Трансформація в сфері управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем управління в умовах цифровізації економіки свідчить про неадекватну увагу до питань трансформації управлінського мислення керівників підприємств в умовах цифровізації економіки.

На основі проведеного дослідження, зокрема виявлення ознак цифровізації та змін, що відбуваються в управлінні на підприємстві, сформульовано такі напрями змін в управлінському мисленні:

- 1) Змінились правила організації бізнесу.
- 2) З'явилися нові сектори економіки на основі технологічних і цифрових платформ.
- 3) Бізнес стає електронним, а комерційні дії між партнерами (покупка/продаж товарів або послуг, операції на фондовому ринку з цінними паперами, укладання і виконання договорів і тому подібне) відбуваються за допомогою обміну електронними документами в інформаційному просторі.
- 4) Дематеріалізація економіки та нові види бізнесу зумовлюють переведення багатьох операцій менеджменту в цифровий формат, що дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів. Управління процесами відбувається по-іншому: впроваджуються інтелектуальні інформаційні системи управління, програми машинного навчання, цифрові двійники, промисловий інтернет речей тощо, багато процесів відбувається в онлайн форматі за допомогою відповідних програм, пристроїв, цифрових платформ.
- 5) Виробничі процеси орієнтуються на повну автоматизацію виробництва та цифровізацію.
- 6) Об'єднання реального та віртуального світів в процесі виробництва за допомогою блокчейн-технологій та цифрових двійників.
- 7) Трансформація моделей управління людським капіталом та впровадження моделей smart working дозволяє за потреби працювати і навчатись онлайн або залучати спеціалістів з будь-яких точок світу.
- 8) Цифровізація економіки в Україні в умовах воєнного стану сприяє вирішенню робочих питань віддалено онлайн, зокрема: управління підприємствами, колективами, можливості продовжувати працювати, заключати договори, оплачувати та реалізовувати товари (послуги).
- 9) Демократизація та відкритість даних, спрощує взаємодію з партнерами.
- 10) Завдяки цифровим технологіям і платформам знижуються трансакційні витрати, з'являються можливості для монетизації комунікаційних відносин.
- 11) Впровадження нових бізнес-моделей на основі цифрових технологій дозволяють швидше масштабувати діяльність та підвищувати лояльність клієнтів.
- 12) Змінились підходи до споживання товарів і послуг: відхід від надспоживання до ощадного/спільного споживання.

Дослідження глобальних консалтингових фірм указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і ключовими завданнями стратегічних менеджерів є [1, с. 65-66]:

- 1) Створення нових організаційних структур. Наприклад, Tesla, цифрова фірма, яка входить до кращих інноваційних фірм світу. Організована як плоска структура навколо невеликих, гнучких команд. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми.
- 2) Використання принципів проектування. Цифрові бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих ключових показників ефективності (KPI). Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу.

3) Створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій. Щодо розмежування функцій директора з цифрових технологій (CDO) та директора з інформаційних технологій (CIO – Chief Information Officer). Директор із цифрових технологій (CDO – Chief Digital Officer): 1) відповідає за цифрову трансформацію: його ключовим завданням є перетворення фірми, але сфокусований у першу чергу на фронт-офісі фірми, зборі та аналізі клієнтських даних, оцифровці існуючих послуг фірми або створенні нових у форматі «Digital»; 2) зобов'язаний розробити стратегію і детальний план дій щодо переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг фірми у цифровий формат, з можливістю надання клієнтам сервісів у цифровому вигляді; 3) повинен мати досвід у сфері інтернет-маркетингу, соціальних медіа, електронної комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів, а також знати можливості технологій цифрової трансформації. Директор з інформаційних технологій (CIO - Chief Information Officer) більше орієнтований на інформаційну підтримку існуючих бізнес-процесів за допомогою типових ІТ-рішень. За ним залишаються всі рішення з інформаційних технологій, організації інформаційних потоків, побудови надійної і безпечної ІТ-інфраструктури компанії.

4) Формування цифрової компетентності працівників бізнес-організацій: знань і розуміння інформаційних та комунікаційних технологій, цифрових навичок, уміння користуватися новими технологіями.

Таким чином, управлінське мислення зміщується у бік постійної трансформації внутрішніх процесів організації для забезпечення стійкої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку, націлена на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту у процеси управління і виробництва. Управлінське мислення в умовах цифровізації економіки поєднує: адаптивність, гнучкість, інноваційність, креативність, масштабність, що дозволяє менеджерам підприємств формувати і реалізовувати цифрові стратегії. Менеджмент підприємств має сформувати концепцію управління підприємств в умовах цифровізації економіки, у тому числі сформулювати основні завдання, спираючись на сучасні тенденції управління в світі та поточну ситуацію загроз і ризиків воєнного стану в Україні.

### **Література:**

1. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / О.В. Шаповалова, Л.С. Шевченко, А.В. Стріжкова та ін.; за ред. С.В. Глібка, А.В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с.

**Шамшур В.О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23м

**Сочинська-Сибірцева І. М.**

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **МАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний бізнес-клімат все частіше зіштовхується з кризами різного масштабу: від локальних економічних спадів до глобальних потрясінь, таких як пандемія, геополітична нестабільність та зміни в ланцюгах постачання. Такі виклики підвищують потребу компаній у стійкості й здатності швидко адаптуватися. В умовах обмежених ресурсів і зміни споживацьких настроїв, маркетинг стає невід'ємною складовою антикризового управління, оскільки він допомагає переорієнтувати стратегії, адаптувати продукти та зміцнювати довіру до бренду. Маркетинг не лише мінімізує негативні наслідки кризи, а й часто перетворює її на можливість для інновацій та росту [3].