

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРИНЬКО ПАВЛО ЛЕОНІДОВИЧ

УДК 001.895:[338.28:004.67](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора економічних наук**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Григорівська Інсаєрація
ідентифікована за зразком Григорів П. Л. Грицько
з іменем підприємства
подається до спеціалізованого
вченого ради

Науковий консультант – **Пічугіна Тетяна Сергіївна**
доктор економічних наук, професор



[Signature]
Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Гринько П. Л. Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено вирішенню актуальної наукової проблеми теоретико-методологічного і практичного забезпечення управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки, що значно розширює рамки відповідних інноваційних змін, обґрунтовує інструментарій трансформації бізнес-моделей та удосконалення системи управління торговельними організаціями України.

Розкрито основні сучасні економічні проблеми теорії та практики, що залишили найбільш помітний вплив на розвиток світової економіки та визначено, що економіка, заснована на знаннях під впливом процесів глобалізації та нових інформаційно-комп'ютерних технологій, до яких відноситься Інтернет, перетворилася в нову економіку – цифрову і являє собою симбіоз трьох економік: фінансової, глобальної та інформаційної.

Проведено аналіз інноваційної діяльності в Україні, який свідчить про її досить низьку результативність, що разом із політичною нестабільністю призводить до зниження інвестиційної привабливості. Розроблено загальну концепцію «інноватизації» в умовах цифрової економіки, яка заснована на розвитку знаннєвого суспільства з урахуванням закономірностей, цінностей, процесів трансформації та інтеграції в умовах глобалізації інформаційно-технологічного простору та цифровізації для цілей прискореного розвитку бізнесу.

Розглянуто концептуальні основи управління розвитком бізнесу в Україні в інституціональному середовищі, що є найважливішим підґрунтям, який уможливорює вирішення багатьох проблем як в економічній науці, так і на державному й міжнародному рівнях. Проведено дослідження впливу інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки, яке показало, що розвиток бізнесу в Україні не може повноцінно здійснюватися в сучасних умовах, що пояснюється, в більшості випадків, недостатністю коштів, відсутністю інвестицій, жорсткими умовами кредитування. Запропоновано напрями, за якими держава могла б надати підтримку українському підприємницькому середовищу в освоєнні сучасних цифрових технологій.

Здійснено теоретичний аналіз змісту понятійних категорій у вигляді термінологічного тезаурусу, серед яких: «цифрова економіка», «інноватизація», «інноваційний розвиток», «інформатизація», «підприємництво», «бізнес», «організація», «інформаційна інфраструктура», «цифровізація», «Digital-стратегія», «інтелектуальний капітал», «інноваційна культура», «ризик інноваційної організації», «аутсорсинг» тощо, які базуються на концепції пріоритетності інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки, що дозволяє вийти на обґрунтування моделі ефективно організації бізнесу методами і механізмами інституційного проектування та його цифровізації.

Обґрунтовано та рекомендовано авторський методологічний підхід до дослідження та формування концептуальних основ цифрової економіки на підставі визначення її парадигми, характерних рис, базових категорій (принципів, механізмів, методів, інструментарію), позитивних і негативних наслідків, що сприяло визначенню цифрової економіки, як нового виду економіки, яка охоплює систему соціально-економічних відносин, заснованих на широкому впровадженні та застосуванні у всіх сферах господарської діяльності цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, базується на концепції інформатизації управління з метою інноваційного розвитку бізнесу, оптимізації виробництва, розподілу, обміну, споживання та підвищення рівня соціально-

економічного розвитку держави в умовах глобалізації. Досліджено та узагальнено показники для оцінки стану цифрової економіки в Україні, динаміка яких вказує на необхідність пошуку нових підходів до вирішення існуючих проблем.

Сформульовано принципи реалізації цифрової трансформації бізнесу, які дозволяють налагодити ефективні інформаційні відносини у системі управління організацією відповідно до нових умов діяльності та на цій підставі розроблено дорожню карту цифрової трансформації бізнесу, в якій продемонстровано її три базових параметри: фокусування на персоналі; формування партнерства; вивчення нових технологій, що дозволяє опрацювати реальні механізми та інструменти змін із пропозицією ефективної моделі, відрізняється інноваційним характером та ґрунтується на ключових ресурсах організації – персоналі, активах та технологіях.

Запропоновано модель архітектури інформаційної інфраструктури організації в умовах цифрової економіки, розглянуто теоретико-методологічні підходи щодо моделювання інформатизації управління, які охоплюють проблеми послідовності опису кожного окремого аспекту системи управління організацією в координації з усіма іншими на основі реалізації інформаційного менеджменту та запропоновано концепцію цифровізації бізнесу, яка складається з наступних основних етапів: моделювання архітектури організації, моделювання інформаційної інфраструктури та формування Digital-стратегії.

Рекомендовано структуру інтелектуального капіталу організації в умовах цифрової економіки, яка базується на взаємодії людського, організаційно-структурного, клієнтського, інноваційного, ресурсного, споживацького та цифрового капіталів організації. При цьому визначено, що взаємини персоналу організації з цифровими технологіями повинні зміщатися з області саморозвитку технологій в область покращення бізнесу за рахунок його інтелектуалізації та нових можливостей, що надаються технологіями та представлено у запропонованій моделі.

Концептуально окреслено напрями трансформації складових системи управління організацією у цифровому бізнесі та запропоновано додати до управлінських технологій, специфічного блоку «Інструментальна методологія цифрової економіки» (ІМЦЕ), який приводить до поєднання інноваційних ідей з реальними заходами їх практичної реалізації в умовах цифрової економіки.

Запропоновано теоретико-методологічні підходи до формування системи формальних ознак інноваційної організації за допомогою наступних механізмів: оціночно-результативних, що уможливають отримання оцінки організації за сукупністю фінансових і статистичних показників; організаційно-структурних, які характеризують основний організаційний контент організації; управлінських, що розкривають якість управлінських рішень та підготовленість до інновацій; інформаційно-технологічних, які визначають інформаційно-технологічну рамку організації. На підставі інноваційної моделі організації є можливість виявлення ключових елементів її управління, взаємозв'язку між ними, що дозволяє вибудувати ефективну концепцію управління.

Доведено, що на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства економічні результати визначаються ірраціональним початком, який важко піддається моделюванню, що посилюється неможливістю передбачити поведінку людей. Тому визначено глибину розуміння суті ризику залежно від внутрішньо-організаційної взаємодії працівників під впливом культурних цінностей, тобто інноваційною культурою, що є основоположним в управлінні ризиками. Встановлено напрями впровадження інноваційної культури, яка є базисом інноваційного розвитку організації та залежить від творчої складової процесу генерації інновацій. та інтелектуального потенціалу.

Визначено, що стратегія інноваційного розвитку має бути сформованою на підставі оцінки і аналізу реальної та потенційної інноваційної активності організації: її технологічного рівня, складності інформаційних систем, аналітики клієнтів, чисельності бізнес-процесів, наукоємності випущеної продукції, якості управлінських рішень, рівня кваліфікації та освіти персоналу, рівня інноваційної культури тощо. Розроблено систему чинників, які генерують в управлінській

інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за виділеними теоретико-методологічними підходами до системи формальних ознак інноваційної організації. Запропоновано алгоритм послідовності оцінювання рівня інноваційної активності організації.

Стратегічне управління являє собою процес розробки, прийняття і реалізації рішень, що забезпечуються стратегічним управлінським вибором, який, в свою чергу, ґрунтується на пошуку балансу між ресурсним потенціалом організації і можливостями/ погрозами її зовнішнього середовища. Рекомендовано модель імплементації аутсорсингу в діяльність організацій, що сприяє внутрішній трансформації сервісів, яка ставить за мету стабілізацію операційної діяльності, створення умов безперервності бізнесу, а також розвиток внутрішньої команди і ресурсів.

Запропоновано методологічні підходи до організації Інтернет-торгівлі, характерними рисами якої є те, що в ній комерційні функції виконуються віртуально через Інтернет-середовище, що, у свою чергу, уможливорює здійснення торговельної діяльності, як торговельним організаціям, так і фізичним особам у глобальному просторі, що значно розширює межі доступу до товарів і послуг, сприяє інтеграції з міжнародним ринком та забезпечує зростання конкурентних переваг.

Розроблено методологію оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки, що сприяє не тільки підвищенню ефективності системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій. Цей методологічний підхід апробовано на матеріалах практичної діяльності торговельних організацій, які входять до найбільш популярних серед споживачів м. Харкова регіональних торговельних мереж та які на сьогодні здійснюють багатоканальну торгівлю.

Ключові слова: інноваційний розвиток, управління, цифрова економіка, бізнес, інноваційна організація, цифровізація, інноваційна культура, інноваційна активність організації, інтелектуальний капітал.

SUMMARY

Hrynko P. Methodology of management of innovative business development in digital economy. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to the solution of the actual scientific problem of theoretical-methodological and practical management of innovative business development in the digital economy, which significantly expands the scope of relevant innovative changes, substantiates the tools of transformation of business models and improving the management system of trade organizations in Ukraine.

The main modern economic problems of theory and practice that have left the most significant impact on the development of the world economy are revealed and it is determined that the knowledge-based economy under the influence of globalization and new computer technologies, including the Internet, has become a new economy – digital and is a symbiosis of three economies: financial, global and informational.

The analysis of innovation activity in Ukraine is carried out, which testifies to its rather low efficiency, which together with political instability leads to a decrease in investment attractiveness. The general concept of «innovation» in the digital economy is developed, which is based on the development of knowledge society taking into account the laws, values, processes of transformation and integration in the globalization of information technology space and digitalization for accelerated business development.

The conceptual bases of business development management in Ukraine in the institutional environment are considered, which is the most important basis that allows solving many problems both in economics and at the national and international levels. A study of the impact of institutional and organizational environment on improving business efficiency in the digital economy of modern economy has shown that business

development in Ukraine cannot be fully carried out in modern conditions, due in most cases, lack of funds, lack of investment, tight lending conditions. The directions in which the state could provide support to the Ukrainian business environment in development of modern digital technologies are offered.

Theoretical analysis of the content of conceptual categories in the form of a terminological thesaurus, including: «digital economy», «innovation», «innovative development», «informatization», «entrepreneurship», «business», «organization», «information infrastructure», «digitalization», «Digital-strategy», «intellectual capital», «innovation culture», «risk of innovation organization», «outsourcing», etc., which are based on the concept of priority of innovative development in digital economy, which allows to substantiate the model of effective organization business methods and mechanisms of institutional design and its digitization.

The author's methodological approach to research and formation of conceptual bases of digital economy is substantiated and recommended on the basis of definition of its paradigm, characteristic features, basic categories (principles, mechanisms, methods, tools), positive and negative consequences that promoted definition of digital economy as new economy, which covers the system of socio-economic relations based on the widespread introduction and application in all spheres of economic activity of digital information and communication technologies, is based on the concept of management informatization for innovative business development, optimization of production, distribution, exchange, consumption and economic development of the state in the context of globalization. The indicators for assessing the state of the digital economy in Ukraine have been studied and generalized, the dynamics of which indicate the need to find new approaches to solving existing problems.

The principles of digital business transformation were formulated, which allow to establish effective information relations in the management system of the organization in accordance with the new conditions of activity and on this basis a roadmap of digital business transformation was developed, which demonstrates its three basic parameters: focus on staff; forming a partnership; the study of new technologies, which allows to develop real mechanisms and tools of change with the

proposal of an effective model, is innovative and based on key resources of the organization – staff, assets and technology.

The model of architecture of information infrastructure of the organization in the digital economy is offered, the theoretical and methodological approaches on modeling of informatization of management which cover problems of sequence of the description of each separate aspect of system of management of the organization in coordination with all others on the basis of realization of information management are considered from the following basic stages: modeling of architecture of the organization, modeling of information infrastructure and formation of Digital-strategy.

One of the main factors in the success of an organization in the digital economy is the effective use of its intellectual capital. The structure of the intellectual capital of the organization in the conditions of digital economy which is based on interaction of human, organizational-structural, client, innovative, resource, consumer and digital capitals of the organization is recommended. It is determined that the relationship of the organization's staff with digital technologies should shift from the field of self-development of technologies to the field of business improvement due to its intellectualization and new opportunities provided by technology and presented in the proposed model.

The directions of transformation of the components of the organization's management system in digital business were conceptually outlined and it was proposed to add to management technologies a specific block «Instrumental Methodology of Digital Economy» (IMDE), which leads to combining innovative ideas with real measures of their practical implementation in digital economy.

Theoretical and methodological approaches to the formation of a system of formal features of an innovative organization were proposed using the following mechanisms: evaluation and performance, which allow to obtain an assessment of the organization on a set of financial and statistical indicators; organizational and structural, which characterize the main organizational content of the organization; management, revealing the quality of management decisions and readiness for innovation; information technology, which determine the information technology

framework of the organization. Based on the innovative model of the organization, it is possible to identify the key elements of its management, the relationship between them, which allows you to build an effective management concept.

It is proved that at the present stage of development of the information society economic results are determined by an irrational principle, which is difficult to model, which is exacerbated by the inability to predict the behavior of people who are «connective tissue» in all sudden internal and external changes. Therefore, the depth of understanding the essence of risk is determined depending on the internal organizational interaction of employees under the influence of cultural values, innovation culture, which is fundamental in risk management. The directions of introduction of innovative culture which is a basis of innovative development of the organization and depends on a creative component of process of generation of innovations and intellectual potential were established.

It is determined that the strategy of innovative development should be formed on the basis of assessment and analysis of real and potential innovative activity of the organization: its technological level, complexity of information systems, customer analytics, number of business processes, knowledge-intensive products, quality of management decisions, qualification and staff education, level of innovation culture, etc. A system of factors that generate management information and identify the conditions that promote or, conversely, hinder the implementation of innovations on the selected theoretical and methodological approaches to the system of formal features of the innovation organization has been developed. The algorithm of sequence of estimation of a level of innovative activity of the organization has been offered.

Strategic management is the process of developing, making and implementing decisions provided by strategic management choices, which, in turn, is based on finding a balance between the resource potential of the organization and the opportunities / threats of its external environment. The model of implementation of outsourcing in the activities of organizations is recommended, which contributes to the internal transformation of services, which aims to stabilize operational activities, create

conditions for business continuity, as well as the development of internal team and resources.

Methodological approaches to the organization of Internet commerce are proposed, the characteristic features of which are that its commercial functions are performed virtually through the Internet environment, which, in turn, allows trading activities for both trade organizations and individuals in the global space, which significantly expands the boundaries of access to goods and services, promotes integration with the international market and ensures the growth of competitive advantages.

A methodology for assessing the level of innovation activity of trade organizations in a digital economy has been developed, which not only improves the efficiency of the innovation development management system, but also influences investors' decisions on investing in organizations. This methodological approach has been tested on the materials of practical activities of trade organizations, which are one of the most popular among consumers of Kharkiv regional trade networks and which currently carry out multi-channel trade.

Key words: innovative development, management, digital economy, business, innovative organization, digitalization, innovative culture, innovative activity of the organization, intellectual capital.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНО ОСНОВНІ НАУКОВІ
РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Гринько А. П., Андросова Т. В., Гринько П. Л., Козуб В. О., Носач Л. Л. Управління грошовими потоками торговельних підприємств з використанням збалансованої системи показників: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 338 с. (заг. обсяг 21,2 друк. арк., особисто автора 7, 26 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для оцінки інвестиційної привабливості підприємств, збалансовану систему показників для торговельних підприємств).
2. Гринько П. Л. Реалізація системного підходу до аналізу в управлінні грошовими потоками торговельних підприємств. *Economic activiti management: problems and prospects*: Kollektive Monographie. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2016. С. 47–63. (заг. обсяг 6,4 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.: розроблено основні механізми, завдання та етапи проведення системного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності торговельних підприємств).
3. Гринько П. Л. Економічне управління стратегічним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Modern Tendencies in Business and Public Sector: Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. С. 223–232. (заг. обсяг 14,6 друк. арк., особисто автора 0,62 друк. арк.: розроблено основні складові економічної стратегії підприємства, орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності).
4. Гринько П. Л. Діагностика перспектив розвитку торговельних підприємств з використанням методики таксономічного аналізу. *Szioökonomische und rechtliche Faktoren der sozialen Entwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung*: Kollektive Monographie. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. С.117–127. (заг. обсяг 23, 65 друк. арк., особисто автора 0,62 друк. арк.: розроблено алгоритм проведення таксономічного аналізу діагностики розвитку підприємств).

5. Bochulia T., Grinko A., Hrynkо P. Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. *Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie*. Katowice School of Technology, 2018. P. 20 – 31. (заг. обсяг 12, 95 друк. арк., особисто автора 0, 27 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для формування Digital-стратегії на підприємстві).

6. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управління сталим розвитком торговельних підприємств: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 374 с. (заг. обсяг 21, 8 друк. арк., особисто автора 10, 2 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для моделювання інформаційного забезпечення управління торговельними підприємствами, удосконалення методики аналізу ефективності роботи торговельних підприємств на підставі використання збалансованої системи показників).

7. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с. (заг. обсяг 19, 9 друк. арк.).

8. Гринько П. Л. Трансформація бізнес-моделі торговельної організації в умовах цифрової економіки з впровадженням Інтернет-торгівлі. *Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung*: Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. 715 p. С. 569–577. (заг. обсяг 26, 4 друк. арк., особисто автора 0,63 друк. арк.: розроблено бізнес-модель торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі).

9. Гринько П. Л. Дослідження формування інвестиційної політики підприємств як важливого фактору їх стратегічного розвитку. *Technology audit and production reserves*, 2016. № 1/3(27). С. 63–68. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк.).

10. Grinko A., Bochyliya T., Hrynko P., Yasinetska I., Levchenko I. Forming concept of intellectualization information provision of managing an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2017. No 5/3 (89). P. 4–13. (включено до Scopus). (заг. обсяг 0, 8 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: здійснено аналіз та оцінку інноваційного рейтингу України в світі).

11. Grinko A., Hrynko P. Researches of modern development of business environment in Ukraine. *Technology audit and production reserves*, 2017. № 3/4 (32). С. 29–34. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: досліджено поняття «підприємницьке середовище» та проведено комплексну оцінку його сучасного стану).

12. Hrynko P., Hamza Faridi Mohamed. Organization of export-import operations in enterprises and ways of its improvement. *Інноваційний розвиток харчових виробництв, ресторанно-готельного бізнесу та торгівлі: зб. наук. пр.* Харків: ХДУХТ, 2017. С. 161–167. (включено до Index Copernicus). (заг.обсяг 0, 5 друк. арк., особисто автора 0, 3 друк. арк.: визначено проблеми експортно-імпортних операцій підприємств та шляхи їх вирішення).

13. Hrynko P., Beliaeva V. Innovative character of modernization of managerial information system of the enterprise. *Економіка розвитку*. Міжнародний науковий журнал, 2018. Т. 17. № 3. С. 42–50 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: розроблено контент інформаційної політики на підприємстві в умовах цифровізації бізнесу).

14. Грінько А. П., Грінько П. Л. Вплив розвитку інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць*. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (9). С. 494–499. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк., особисто автора 0, 3 друк. арк.: розкрито вплив інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу та досліджено чинники активізації його ділової активності).

15. Гринько П. Л. Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін. *Інтернаука*, 2019. Серія: «Економічні науки». № 11 (31). С. 95–104. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 7 друк. арк.).

16. Гринько П. Л. Інноватизація як прогностична ідея розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*, 2019. № 10. С. 57– 63. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк.).

17. Гринько А. П., Гринько П. Л. Інноваційний розвиток бізнесу як основа цифрової економіки. *Modern Economics*, 2019. № 17. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (Електронне наукове фахове видання з економічних наук). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: досліджено інноваційну теорію підприємництва та фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу в умовах цифрової економіки).

18. Гринько П. Л. Формування інноваційної моделі ефективного функціонування організації в умовах цифрової економіки. *Інтернаука*, 2020. Серія: «Економічні науки». № 2 (34). С. 57–63. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк.).

19. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*, 2020. № 2. С. 73–80. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк).

20. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*, 2020. № 3. С. 53 – 58. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк).

21. Bochulia T., Hrynko P., Mukhina M. Innovative trends of business development as an incentive to achieve progressive competitive advantages. *European Cooperation. Scientific Approaches and Applied Technologies*. Warszawa, 2018. Vol. № 3(34). P. 42–53. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 8 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: розроблено стратегію інноваційного розвитку підприємства та визначено синергетичний ефект використання компетенцій персоналу).

22. Гринько П. Л. Фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Publishing house «BREEZE», 2018. Montreal, Canada, P. 49–51. (включено до Science Index, Thomson Reuters). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк).

23. Hrynko P., Kharlamova O., Zavorotnij S. Strategic Management of Innovation Implementation in the Company. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18, Special Issue Strategic Research Directions 1, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/strategic-management-of-innovation-implementation-in-the-company-8913.html> (включено до Scopus). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: рекомендовано структуру інноваційної стратегії підприємства).

24. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу менеджерів організації. *Education and Global Studies: Collection of scientific articles*, 2019. Editoria di Modena, Rome, Italy. P. 39–42. (заг. обсяг 0, 5 друк. арк.).

25. Hrynko P. Improvement of the digital transformation strategy of business on the basis of digital technologies. *EUREKA: Social and Humanities*, 2019. № 6. P. 10–18. (заг. обсяг 0, 7 друк. арк).

26. Andrushchenko H., Alkema V., Hrynko P. Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2020. Volume. 23, Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/transnational-corporations-as-entities-of-international-entrepreneurship-8966.html> (включено до Scopus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 2 друк. арк.: визначено стратегію розвитку міжнародних корпорацій).

27. Grinko A., Hrynko P. Methodological approaches to modeling information architecture of the organization in the conditions of digital economy. *EUREKA: Social and Humanities*, 2020. № 1. P. 27–34. (заг. обсяг 0, 7 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: рекомендовано методологічні підходи до моделювання інфраструктури організацій в умовах цифрової економіки).

28. Грінько А. П., Гринько П. Л. Методологічні підходи до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості підприємств. *Web of Scholar International academy journal*. 1(43), January 2020. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. P. 13 – 18. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: обґрунтування та розроблення методологічних підходів до діагностичного апарату інвестиційної привабливості підприємств).

29. Гринько П. Л. Формування інформаційної системи організації в умовах цифрової економіки. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 1(28). Warsaw: RS Global Sp. z O.O. P. 29–35. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк.).

30. Hrynyk P. Using an outsourcing mechanism to improve organizations' business models in the digital economy. *International Journal of Recent Academic Research*. 2020. Vol. 02, Issue 04, Pp. 614–617, 2020. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк.).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

31. Гринько П. Л. Таксономічний аналіз під час визначення ефективності діяльності підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2015 р.: у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. Ч. 2. 2015. С. 129–130 (0, 2 друк. арк.).*

32. Гринько П. Л., Козуб В. О., Носач Л. Л. Особливості формування інноваційної системи європейського союзу. *Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2015: materialy XII mezinárodní vědecko-praktická konference. Praha, 27 listopadu - 05 prosince 2015 roku. Díl 1. Ekonomické vědy.: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – 88 stran. S. 27–29 (заг. обсяг 0, 3 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: визначено основні елементи інноваційної системи Європейського Союзу).*

33. Гринько П. Л., Грінько А. П. Роль антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного бізнес-середовища. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і*

торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 травня 2016 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. 2016. Ч. 2. С. 107–108. (заг. обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: визначено шляхи антикризового управління підприємством).

34. Гринько П. Л., Гринько А. П., Кваша О. О. Визначення економічної стратегії підприємств ресторанного господарства як запорука їх ефективної діяльності. *Science without borders: materials of the XII International scientific and practical conference 30.03-07.04.2016 р.* Science and Education Ltd (Англія). С. 3–5 (заг. обсяг 0, 3 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розроблено структуру економічної стратегії).

35. Гринько П. Л. Дослідження теоретичної сутності економічної категорії «підприємництво». *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2017 р.: у 2-х ч. Харків: ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 117–118. (0, 1 друк. арк.).

36. Гринько П. Л. Визначення та використання бізнес-моделей підприємства для ефективності системи управління. *Проблеми сталого розвитку економіки в умовах посилення глобалізаційних процесів*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 14 квітня 2017 р. П.: ЦФЕНД, 2017. С. 14–17 (0, 3 друк. арк.).

37. Гринько П. Л. International economics as a modeling object of economic relations. *Building Bridges between Business Research and Industry Needs: 1st International Scientific Conference, Tetovo, 17–18 February 2017.* Tetovo: South East European University, Republik of Makedonia, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/235276366_Building_bridges_between_university_and_industry_Theory_and_practice (0, 1 друк. арк.).

38. Гринько П. Л., Мухіна М. В. Модель побудови організацій як складних відкритих систем. *Problems and Prospects of Territories Socio-Economic Development: Conferens Proceedings of the 7 International Scientific Conference, Opole, 4-7 April, 2018.* Opole : Publishing House WSZiA, 2018. Pp.105–106. (заг.

обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розроблено графічну модель організації як складної відкритої системи).

39. Гринько П. Л., Масаду П. Основні різновиди бізнес-моделей підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 листопада 2018 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2018. Ч. 2. С. 83–84. (заг. обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розглянуто моделі підприємства).

40. Гринько П. Л. Проблеми та перспективи розвитку цифрової економіки в Україні та світі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 травня 2019 р.: у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2019. Ч. 2. С. 73–74. (0, 2 друк. арк.).

41. Гринько П. Л. Методологические проблемы управления инновационным развитием бизнеса в институциональной среде. *Тенденции экономического развития в XXI веке*: материалы междунар. науч. конф., посвященная 20-летию образования экономического факультета Белорусского государственного университета (Минск, 28 февраля 2019 г). Минск, 2019. С. 50–53. (0, 3 друк. арк.).

42. Гринько П. Л. Концептуалізація поняття «інноватизація» в розвитку економічних систем. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права*: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26 січня 2019 р. П.: ЦФЕНД, 2019. С. 9–11 (0, 3 друк. арк.).

43. Гринько П. Л. Сучасні методологічні підходи до формування системи управління організаціями в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Priority directions of science Development: IV International Scientific and Practical Conference, Lviv, 3-4 February, 2020*. L.: SPC «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 597–601. (0, 3 друк. арк.).

44. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу управлінського персоналу організації. *Інноваційні технології розвитку*

у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 8 квітня 2020 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2020. Ч. 1. С 9–12. (0, 3 друк. арк.).

45. П. Л. Аутсорсинг як дієвий механізм підвищення стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2020. С 20–23. (0, 3 друк. арк.).*

46. Гринько П. Л. Вплив трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на формування цифрової економіки. Україні та світі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. у двох частинах, 14 травня 2020. Х.: ХДУХТ, 2020. Ч. 2. С. 81-82. (0, 2 друк. арк.).*

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

47. Носач Л. Л., Козуб В. О., Гринько П. Л. Світовий ринок товарів та послуг: навч.- метод. посіб. Харків: Видавництво: «Форт», 2014. 295 с. (заг. обсяг 14, 7 друк. арк., особисто автора 4 друк. арк., Теми 1, 2, 3).

48. Андросова Т. В., Носач Л. Л., Чернишова Л. О., Козуб В. О., Гринько П. Л. Международная экономика: учеб.- метод. пособ. Харків: Видавництво: «Форт», 2014. 184 с. (заг. обсяг 9, 3 друк. арк., особисто автора 2 друк. арк., Теми 13, 14).

49. Носач Л. Л., Козуб В. О., Гринько П. Л., Дядін А. С. Зовнішньо-економічна діяльність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво «Монограф», 2015. 320 с. (заг. обсяг 16 друк. арк., особисто автора 4 друк. арк., Теми 1, 10).

50. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 97511, Україна, Департамент інтелектуальної власності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін / П. Л. Гринько (Україна); заявка № 98811 від 06. 05. 2020 р., дата реєстрації від 12. 05. 2020 р. 10 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	26
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....	41
1. 1. Декомпозиція проблеми управління інноваційним розвитком бізнесу в інституціональному середовищі.....	41
1. 2. Інноваційний розвиток та інформатизація управління організаціями як основа цифрової економіки.....	61
1. 3. Інституційна організація бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки.....	90
Висновки до 1 розділу.....	123
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВИЙ ВИМІР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН.....	127
2. 1. Сучасна парадигма цифрової економіки та її методологія.....	127
2. 2. Механізми функціонування цифрової економіки та їх вплив на трансформацію бізнес-моделей організацій.....	152
2. 3. Теоретико-методологічні аспекти цифрової концепції розвитку бізнесу.....	170
2. 4. Вплив змін цифрових технологій бізнесу на формування інтелектуального капіталу та роботу управлінського персоналу.....	182
Висновки до 2 розділу.....	201
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІННОВАТИВНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	205
3. 1. Розвиток інформаційних систем та концепція побудови інформаційної інфраструктури організацій.....	205

3. 2. Моделювання інформаційної архітектури організацій в умовах цифрової економіки.....	226
3. 3. Формування Digital-стратегії організації для функціонування та розвитку бізнесу.....	244
3. 4. Сучасні методологічні підходи до удосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій.....	260
Висновки до 3 розділу.....	282
РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ПІДХОДІВ ТВОРЧОГО МОДЕЛЮВАННЯ.....	
4. 1. Механізми моделювання інноваційних організацій в умовах цифрової економіки.....	286
4. 2. Фундаментальна концепція управління інноваційними організаціями в ракурсі інноваційної культури.....	301
4. 3. Генерування показників в інформаційній системі управління інноваційними організаціями.....	318
Висновки до 4 розділу.....	346
РОЗДІЛ 5. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	
5. 1. Імплементация механізму аутсорсингу в діяльність організацій в умовах цифрової економіки.....	350
5. 2. Особливості формування інноваційної бізнес-моделі торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі.....	365
5. 3. Методологічний підхід до оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій.....	391
Висновки до 5 розділу.....	408
ВИСНОВКИ.....	414
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	421
ДОДАТКИ.....	471

Додаток А. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн світу в економіці України (2010-2018) (дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2018рр.–також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях).....	472
Додаток Б. Відмінності в поняттях «підприємництво» та «бізнес».....	473
Додаток В. Динаміка розвитку бізнесу в Україні за 2010-2018 рр.	474
Додаток Д. Рівень економічної свободи України за Індексом економічної свободи (by The Heritage Foundation) за 2000-2019 рр.	477
Додаток Е. Макроекономічні показники України за 2014-2018 рр. (За матеріалами Світового Банку).....	479
Додаток Ж. Систематизація видів оцінок інформаційних систем.....	481
Додаток З. Етапи та порядок розрахунку таксономічного показника.....	483
Додаток К. Взаємозв'язок аутсорсингу з рівнями стратегічного управління торговельними організаціями та відповідними їм бізнес-процесами.....	485
Додаток Л. Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за блоком показників «Фінансова діяльність» за 2016-2018 рр.	487
Додаток М. Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за блоком показників «Контрагенти» за 2016-2018 рр.	488
Додаток Н. Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за блоком показників «Внутрішні бізнес-процеси» за 2016-2018 рр.	489
Додаток П. Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за блоком показників «Персонал» за 2016-2018 рр.	490

Додаток Р. Матриця стандартизованих даних за блоками показників «Фінансова діяльність», «Контрагенти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал» за 2016-2018 рр.	491
Додаток С. Результати анкетування експертів щодо питання важливості складових оцінки рівня інноваційної активності підприємств роздрібної торгівлі з використанням вербально-числової шкали Харрінгтона.....	493
Додаток Т. Список публікацій здобувача.....	495
АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	505

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток сучасної економіки визначається високими темпами економіко-технологічних перетворень, що посилюється конкуренцією в галузях і динамічними змінами потреб аудиторії. Однак вітчизняна бізнес-сфера демонструє ознаки тривалої стагнації, подолання якої є критично важливим завданням для розвитку української економіки як на макро-, так і на мікрорівнях. Тому вибір інноватизації як рушійної сили прогресу одночасно спонукає до позитивних зрушень не тільки наукової думки, а й якісних змін всієї системи.

За ліберальною концепцією економіки виникають особливі умови діяльності суб'єктів господарювання, що ґрунтуються на процесах макроекономічної ситуації із забезпеченням належних інституційних змін та стосуються свободи вибору, цінової політики, колаборативних процесів та інформаційних потоків. Одночасно, бізнес, як система в цілому, впливає на всі складові структури організації, що порушує їх самостійність, позначається на динаміці розвитку, гальмуючи прогрес змін як на рівні країни, так і кожної організації окремо. Особливо це стосується інноваційного розвитку бізнесу в умовах цифрових трансформацій, що є новим виміром реальності із визначенням цифрового лідерства.

Цифрові технології в сучасному світі створюють принципово нові можливості для вибудовування взаємодії між державою, бізнесом і населенням, виключаючи довгі ланцюги посередників і прискорюючи проведення різноманітних угод і операцій. Подібні фактори виходять на перший план за рахунок стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації економіки, що пропонують принципово нові концепції споживання та відкривають додаткові потенціали для розвитку нових ринків та інноваційних розробок.

Але на теперішній час цифровізація економіки в Україні фактично звужена до розвитку комунікаційних та інформаційних мереж, оскільки цифрова

інфраструктура в Україні недостатньо розвинена. Так, за даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання досить низькі: 114 місце за якістю мобільного Інтернету та 45-те – за якістю широкопasmового Інтернету. Крім того, якщо українські ІТ-компанії можуть дозволити собі найсучасніше обладнання, то малий та середній бізнес, потенційні покупці їх товарів та послуг в Україні, обмежені як у техніці, так і у фінансах. Це стосується й середньостатистичного споживача, якому, з тих же причин, не в повній мірі доступні сучасні цифрові переваги.

Вочевидь, що в таких умовах організаціям, у тому числі й торговельним, необхідно активізувати інноваційно-технологічний розвиток, бути інноваційно активними, щоб не втратити глобальну конкурентоспроможність і зв'язок зі своєю аудиторією. Вирішення даної проблеми відноситься до типу складних багатокритеріальних завдань, що актуалізує науково-економічні дослідження в ракурсі теоретико-методологічної, а також інституційної бази управління бізнесом, його інноваційним розвитком в умовах цифрової економіки, потребує уточнення, перегляду, доповнення та поглиблення.

До вирішення проблем інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу на протязі багатьох років звертається численне товариство вітчизняних і зарубіжних учених. Зарубіжна економічна література у сфері забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності основну увагу приділяє історії формування та сучасному стану фінансових інститутів, особливостей їх організаційно-правової побудови та функціонування, зарубіжними авторами якої є: С. Каплан, Дж. М. Кейнс, К. Крістенсен, Р. Нельсон, М. Питерс, Роджерс Еверетт М., Е. Тоффлер, С. Уінтер, Р. Фостер, Ф. Хизрич, Й. Шумпетер та багато інших. У вітчизняній економічній літературі проблема інвестиційно-інноваційного розвитку, в тому числі й торгівлі, представлена також досить широким спектром робіт, в яких приділяється значна увага процесу інноватизації. Це праці: Л. Л. Антонюка, В. В. Белявцевої, А. П. Грінько, М. П. Денисенка, Н. С. Краснокутської, Т. П. Лободзинської, М. В. Максимової, В. І. Охріменка,

Т. С. Пічугіної, Л. І. Федулової, М. В. Чорної, Л. М. Шимановської-Діанич, Т. В. Шталь та інших.

Проблеми становлення цифрової економіки в Україні та світі, її вплив на трансформацію бізнесу досліджують такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: В. Г. Андрєєва, Т. В. Бочуля, А. В. Бабкін, Р. Бухт, С. Веретюк, В. Г. Воронкова, А. П. Грінько, Кевін Келлі, С. В. Коляденко, Н. М. Краус, Т. П. Лободзинська, Т. Месенбург, Н. Неграпонтте, К. Й. Пугачевська, О. О. Синявська, Г. Б. Соколова, О. А. Сосновська, І. В. Причепа, Є. В. Устюжаніна, Р. Хікс, Р. А. Шеін та інші.

Теоретико-методологічні аспекти щодо процесів формування інноваційної моделі організації, її бізнес-процесів, архітектури та інформаційної інфраструктури висвітлюються в роботах: Р. Аміт, Ф. Беррі, У. Беррі, Р. Брейлі, Дж. Захмана, В. Б. Захожай, Є. Зіндера, К. Зотт, С. Майерс, О. Мороз, Н. Фосс та інших.

Проте, незважаючи на суттєві наукові розробки, проблема цифрової трансформації бізнесу через інноваційний розвиток в державі, який впливає на трансформацію діяльності організацій, у тому числі й торговельних, залишаються недостатньо розробленими, що потребує подальших наукових, методологічних, практичних досліджень та обґрунтувань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Зміст і напрям наукових досліджень, що реалізовані в дисертаційній роботі, спрямований на обґрунтування інноваційного розвитку бізнесу та підвищення ефективності господарської діяльності організацій за рахунок використання цифрових технологій, що визначено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» на період до 2021 року. Обрана сфера наукових досліджень пов'язана з науково-дослідними роботами кафедр міжнародної економіки, економічної теорії та права та менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі, відповідно до науково-дослідних тем: «Методичний підхід до оцінки рівня сприятливості

зовнішнього середовища для розвитку підприємства» (номер державної реєстрації 0116U007636) (особисто автором досліджено сучасні моделі підприємств та розроблено концепцію їх інноваційного розвитку); «Стратегічне управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями підприємства» (номер державної реєстрації 0112U000002) (особисто автором досліджено сучасні методологічні підходи до системи стратегічного управління підприємствами та запропоновано її складові елементи); «Формування та удосконалення механізму сталого розвитку економічних систем» (номер державної реєстрації 0114U006192) (особисто автором досліджено розвиток економічних систем та розроблено концепцію інноватизації в Україні); «Організаційно-методичне забезпечення управління розвитком в підприємствах роздрібно́ї торгівлі» (номер державної реєстрації 0120U100566) (особисто автором досліджено стратегії впровадження багатоканальної моделі підприємств роздрібно́ї торгівлі); «Обґрунтування стратегії розвитку підприємств сфери харчування України в умовах трансформації економіки та глобалізації світових економічних процесів» (номер державної реєстрації 0119U002176) (особисто автором досліджено вплив трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на розвиток цифрової економіки та запропоновано інноваційну стратегію розвитку підприємств); «Інвестиційні пріоритети розвитку бізнесу в Україні в контексті глобальних тенденцій цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0119U103815) (автор є науковим керівником теми); «Інтегрована звітність як комунікаційна складова управління сталим розвитком суб'єктів господарювання в умовах невизначеності» (номер державної реєстрації 0119U002175), наукове дослідження здійснювалося за сприяння Міністерства освіти і науки (особисто автором розроблено практичні рекомендації щодо формування окремих положень облікової політики з урахуванням вимог інтегрованої звітності для підприємств, які використовують електронну торгівлю).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування наукових положень та розробка практичних

рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вивчення та розв'язання наступних завдань:

- визначити вплив трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на методологію управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки;
- розкрити значущість інновацій у підвищенні ефективності бізнесу та розробити концепцію інноватизації;
- уточнити змістовне наповнення термінологічних визначень за темою дослідження;
- визначити вплив інституційно-організаційного середовища на інноваційний розвиток бізнесу та Інтернет-торгівлі в Україні;
- обґрунтувати авторський методологічний підхід до формування концептуальних основ цифрової економіки та розробити її концепцію;
- розробити принципи та дорожню карту цифрової трансформації бізнесу;
- запропонувати структуру інтелектуального капіталу організацій в умовах цифрової економіки;
- обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до моделювання інформаційно-технологічної архітектури організації та запропонувати концепцію цифровізації бізнесу;
- розробити концепцію вдосконалення системи управління в умовах цифрової економіки;
- розробити теоретико-методологічні підходи до визначення формальних ознак інноваційної організації;
- обґрунтувати вплив інтелектуального потенціалу та інноваційної культури на інноваційний розвиток організацій в умовах цифрової економіки;
- визначити особливості та методологічні підходи до управління ризиками в інноваційній організації;

- систематизувати чинники, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють (перешкоджають) реалізації інновацій;
- запропонувати модель імплементації розроблених теоретико-методологічних концепцій в систему управління організацією на прикладі механізмів аутсорсингу;
- розробити бізнес-модель торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі;
- запропонувати методологічний підхід до оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методологічне забезпечення і методико-практичні рекомендації з трансформації бізнесу та удосконалення системи управління торговельними організаціями в умовах цифровізації.

Методологія та методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорії організації, управління, інформації, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки. У процесі виконання дослідження використовувалися наступні наукові методи та прийоми: спостереження, вибірка та групування – для теоретичного обґрунтування під час визначення проблем і тенденцій за темою дослідження; узагальнення та порівняльного аналізу – для формування стратегії управління інноваційним розвитком, уточнення понятійного апарату, формування висновків і пропозицій щодо підходів або рамок моделей, а також сучасних методик досліджуваної теми; інституційного підходу, який охоплює різні сфери економіки, управління та програми управлінської діяльності – для розгляду економічних, соціальних та організаційно-управлінських трансформацій під впливом процесів глобалізації; логіко-структурного і графічного моделювання – для ілюстрації суті явищ, взаємозв'язків між елементами системи, напрямків змін в умовах цифрової

економіки; експертно-соціологічного оцінювання та тестування – для перевірки поставлених гіпотез і оцінки фахівцями та експертами інноваційної прогресивності організації, інноваційної культури, інвестиційної привабливості; стратегічного і ситуативного моделювання – при вирішенні завдань з опису рамкових моделей, методик до формування ІТ-архітектури та інфраструктури організації, побудови решітки інформаційного менеджменту; системно-діалектичний підхід – для визначення напрямів проблемного поля дослідження та оцінки отриманих результатів; основ психології та конфліктології – для побудови інноваційної культури в організації, аналізу особливостей розвитку праці управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу; бізнес-інжинірингового підходу – для удосконалення системи управління торговельними організаціями, розробок і програм інноваційного розвитку бізнесу; економіко-математичного моделювання – для розробки алгоритмів, моделей і технологій управління для визначення інноваційно-активних торговельних організацій.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, спеціальна література, дані міжнародних рейтингів, Державної служби статистики України та інших міністерств і відомств, дані фінансової звітності торговельних організацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні цілісної концепції управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки та розробці практичних рекомендацій з удосконалення системи управління торговельними організаціями України у цифровому середовищі. Основні наукові результати, які отримані особисто автором і містять елементи наукової новизни, полягають у наступному:

Уперше:

- запропоновано нову ідеологему процесу інноватизації як прогностичної ідеї розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки на макро- та мікро- рівнях, заснованої на побудові знаннєвого суспільства з урахуванням закономірностей, цінностей, процесів інтеграції в умовах глобалізації інформаційно-

технологічного простору та трансформації моделей бізнесу, інформаційно-комунікаційній парадигмі з використанням методів цифровізації, нових підходів до формування інтелектуального капіталу та інноваційної культури в організаціях, що уможлиблює забезпечення інтегрального ефекту під час трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів;

- методологічно розроблено та презентовано парадигму цифрової економіки, як економіки нового типу, що визначає розвиток її базових положень щодо запропонованих: принципів – просторового, економічного, технологічного, інформаційного, інтелектуального, соціального, інновативного, віртуального та довіри і безпеки; механізмів цифрової економіки – хмарних обчислень, великих баз даних, штучного інтелекту, Інтернету речей, аутсорсингу, квантових технологій, блокчейн-технологій, кіберфізичних систем; методів та інструментів, системне використання яких впливає на процеси ефективної трансформації бізнес-моделей, формування інституційного середовища та нових ринків і споживачів. Це сприяло розробленню концепції цифрової економіки з метою виявлення синергетичних взаємозв'язків між інституційним середовищем, умовами розвитку цифрової економіки, трансформацією бізнес-моделей та формуванням нових ринків;

- обґрунтовано методологічні підходи до формування концепції цифровізації бізнесу через використання методів моделювання архітектури організації (моделей Дж. Захмана, Є. Зіндера, TOGAF, Gartner, META Group), її інформаційної інфраструктури шляхом трансформації моделі організації в IT-систему та розроблення Digital-стратегії через її основні складові (кадрове планування, створення колаборативного середовища, демонстрації прогресу, інтелектуалізації капіталу). Впровадження такої концепції забезпечує інтегрований підхід до комп'ютеризації всіх контурів управління організацією, розвиває ключові фактори її успіху, сприяє підвищенню ефективності системи управління, створенню нових конкурентних переваг та інноваційному розвитку бізнесу;

- концептуально розроблено методологічний підхід до розвитку теорії управління в умовах цифрової економіки, заснований на трансформації бізнес-моделей з використанням збалансованої системи показників, бізнес-інжинірингових технологій та системи менеджменту якості через додавання специфічного блоку «Інструментальна методологія цифрової економіки», що сприяє збагаченню теоретичних і практичних знань, удосконаленню діючих методів управління та приводить до поєднання інноваційних бізнес-ідей з реальними заходами їх практичної реалізації;

- теоретично обґрунтовані механізми визначення формальних ознак інноваційної організації, які включають: оціночно-результативні, що уможливають отримання оцінки організації за сукупністю фінансових і статистичних показників; організаційно-структурні, які характеризують основний організаційний контент організації; управлінські, що розкривають якість управлінських рішень та підготовленість до інновацій; інформаційно-технологічні, які визначають інформаційно-технологічну рамку організації. Побудована конструкція складових інноваційної моделі організації сприяє виявленню ключових елементів її управління, існуючого потенціалу інноваційного розвитку, проведенню специфічних напрямів економічного та фінансового аналізу, що надає можливість формування нових бізнес-ідей.

Удосконалено:

- теоретичні підходи до процесу формування базових засад, операційних процедур, технологічних оновлень під час цифровізації бізнесу, що в сукупності уможливорює розроблення «дорожньої карти», в якій сформульовано основні завдання, потенціал, можливості, обмеження та переваги змін, що дозволяє здійснити модернізацію організації в потрібному масштабі, темпах, з урахуванням доступних ресурсів;

- структурну модель цифрової трансформації бізнес-моделі організації, яка демонструє імплементацію цифрового контенту у традиційний шаблон бізнес-моделі з урахуванням цілей розробки нових рішень, часового терміну діяльності, підстав для змін та суб'єкту керівного впливу на основі сучасних

технологічних трендів та цифровізації економіки, що стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організацій;

- діагностичний інструментарій для визначення інноваційно-технічної розвиненості організацій в умовах цифровізації бізнесу на основі концепції інноваційної культури та розробленої системи інноваційної прогресивності, яка включає чотири блоки: культура, бізнес-процеси, поведінка, ресурси, за якими проводиться анкетування та оцінка роботи персоналу підприємцями і топ-менеджментом;

- структуру інтелектуального капіталу, до якої запропоновано включити наступні види капіталів: людський, ресурсний, організаційно-структурний, клієнтський, споживчий, цифровий та інноваційний, що сприяє поєднанню всіх можливостей та ресурсів організацій, враховуючи особливості їх діяльності та визначенню генеруючої ролі інтелектуального капіталу в управлінні бізнес-процесами в умовах інноваційного розвитку бізнесу та цифровізації економіки;

- методологічні підходи до ефективного управління ризиками в інноваційній організації в залежності від їх ступеню та принципів: стратегічного, аналітичного, інформативності, системності, оперативності, інноваційної культури, що, на відміну від існуючих, базуються на теорії емоційного інтелекту та передбачають розгляд проблем, пов'язаних з людськими ресурсами, які враховують негативний вплив емоцій і помилок при прийнятті рішень в організації, що сприяє мінімізації ризику;

- теоретико-методологічні засади оцінки інноваційної активності організації в умовах цифрової економіки для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку інноваційної стратегії, інтеграції, координації та регулювання в інтерпретації функцій управління на підставі розробленої системи чинників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або перешкоджають реалізації інновацій, системно-інтегрованого підходу, а також визначеної впливовості виокремлених багатофакторних показників, що відображають зв'язок між збалансованою

системою показників та її складовими, які підпорядковані стратегічним цілям інноваційного розвитку торговельної організації.

Набуло подальшого розвитку:

- поняття «інноватизація», суть якого, на відміну від поняття «інноваційна діяльність», значно ширше в умовах цифрової економіки і розкривається через глобалізацію та удосконалення інформаційного простору, трансформацію бізнес-моделей за допомогою цифровізації, впровадження передових технологій, модифікації інфраструктури організацій, інтелектуалізації персоналу;

- проектна модель трансформації роботи управлінського персоналу з використанням цифрових технологій бізнесу, яка методологічно ґрунтується на систематичному науковому узагальненні практики управлінської діяльності, але, на відміну від існуючих підходів, включає дизайн-мислення, що формує у менеджерів нові якості та нові сфери відповідальності, сприяє зміцненню удосконалення управління з області саморозвитку технологій в область покращення бізнесу за рахунок його інтелектуалізації;

- теорія інформації через призму інтеграції різномірних інформаційних середовищ в єдиний цифровий простір, що створює інформаційну інфраструктуру організації, яка представляє собою своєрідний організаційно управлінський контур, покликаний виробляти і виконувати на практиці конкретні рішення в тій або іншій площині життєдіяльності. Побудована модель архітектури інформаційної інфраструктури організації сприяє постійному відтворенню нововведень, методів і підходів до організації інформаційного середовища організації в умовах цифрової економіки;

- методологічні підходи до моделювання інформаційно-технологічної архітектури організації, які відрізняються широтою охоплення проблеми та увагою до певних областей, для забезпечення можливості послідовного опису кожного окремого аспекту системи управління організацією в координації з усіма іншими на основі реалізації інформаційного менеджменту, що є можливим лише за існування чітко визначеної теоретичної основи;

- узагальнення основних трендів у сфері управління людськими ресурсами, які необхідно враховувати при формуванні Digital-стратегії організації, що приводить до появи споживачів нового типу і зміни пріоритетів найманих працівників, зміни природи праці і взаємовідносин між роботодавцем і працівником, визначає актуальність розвитку філософії агільності, здатності швидко виявляти внутрішні і зовнішні зміни і своєчасно реагувати на них, розширюючи конкурентні можливості та забезпечуючи економічне зростання організаціям;

- змістовна наповненість поняття «інноваційна культура» на макро– та мікро-рівнях в умовах цифрової економіки, яка формалізує знання, компетенції, досвід і зацікавленість персоналу в реалізації цілей діяльності суб'єктів господарювання, оскільки до нової системи управління організаціями закладений синергетичний ефект від використання всіх можливостей мотивацій людини, а не лише його соціально-економічних і психологічних характеристик. У даному контексті інноваційна культура здатна проектувати на всі організаційні процеси прогресивні погляди керівників, забезпечуючи тим самим збільшення інтелектуальної насиченості діяльності та конкурентоспроможність організацій через мотивування працівників до отримання результату, вищого за очікуваний, процвітання бізнесу та його інноваційний розвиток.

Практичне значення одержаних результатів. Практична спрямованість отриманих теоретичних і методологічних розробок підтверджується:

- на загальнодержавному рівні – Відділенням аграрної економіки і продовольства Національної академії аграрних наук України (Довідка № 07-05/109 від 12. 11. 2019 р.) методологічні рекомендації щодо удосконалення системи управління інноваційними організаціями;

- Національною асоціацією бірж України (Довідка № 39/ 7-2 від 18. 11. 2019 р.) рекомендації з обґрунтування та удосконалення моделі ефективної організації бізнесу в Україні методами і засобами інституційного проектування в умовах цифрової економіки з метою формування ринкових

відносин та розвитку біржової торгівлі, запровадження та використання нових інформаційних технологій;

- на регіональному рівні – Департаментом науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації (Довідка № 218 від 12. 11. 2019 р.) під час проведення семінарів, круглих столів для занять з підприємцями, студентських наукових семінарах, що сприяє розвитку науки, ефективному використанню результатів наукової діяльності, забезпечує розроблення шляхів удосконалення управлінської роботи в бізнесі та сприяє його інноваційному розвитку;

- Департаментом міжнародного співробітництва Харківської міської ради Харківської області (Довідка 28/ 01-02-26 від 30. 10. 2019 р.) щодо методологічних підходів до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості організацій з позицій системного підходу, визначення концепції «інноватизації» в умовах цифрової економіки, розроблення дорожньої карти цифрової трансформації бізнесу, розроблення теоретико-методологічних підходів до формування системи формальних ознак інноваційної організації за допомогою оціночно-результативних, організаційно-структурних, управлінських та інформаційно-технологічних механізмів;

- Організацією роботодавців підприємств торгівлі, громадського харчування, сфери послуг та переробної промисловості «ТОРГОВИЙ АЛЬЯНС» Харківської області (Довідка № 16 від 22. 05. 2019 р.) під час проведення консультацій, семінарів, круглих столів на заняттях для роботодавців, управлінського персоналу, спеціалістів, приватних підприємців;

- Спілкою підприємців Харківської області (Довідка № 159/ 19 від 18. 10. 2019 р.) щодо методологічних рекомендацій для проведення діагностики інноваційної розвиненості організацій, систематизації чинників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за розробленою класифікацією формальних ознак інноваційної організації, оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки;

- на рівні суб'єктів господарювання – Інвестиційно-консалтинговою компанією «PROFESSIONAL CONSULTING» (Довідка № 8 від 20. 09. 2019 р.) методологічні рекомендації щодо формування ефективної інвестиційної політики для інноваційного розвитку бізнесу;

- Дирекцією підприємств комп'ютерних технологій ТОВ «БРАЙТГРОУВ» (Довідка № 66/ 08-20 від 21. 03. 2020 р.) методологічні рекомендації для моделювання IT-інфраструктури, розроблення ІС організації, композиційного управління і створення принципово нової системи управління організацією, розвиненою за допомогою розроблення та реалізації Digital-стратегії, розроблення та практичного впровадження моделі IT-аутсорсингу;

- ТОВ «Восторг» (Довідка № 21/12 від 04. 02. 2020 р.) методологічні рекомендації для побудови інноваційної культури на підприємстві, формування моделі роботи Інтернет-магазину, проведення діагностики інноваційної розвиненості торговельних організацій, оцінки рівня інноваційної активності в умовах цифрової економіки.

Результати досліджень включено до навчальних, практичних та методичних посібників, що використовуються в навчальному процесі Харківського державного університету харчування та торгівлі, а також під час підготовки методичного забезпечення та викладанні дисциплін «Теорія управління та концепції бізнесу», «Управління інноваціями», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «Міжнародні організації» (Акт впровадження від 21. 02. 2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення важливої теоретико-методологічної проблеми управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, винесені на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані лише результати, отримані особисто. Внесок здобувача в роботах, опублікованих у співавторстві, наведено у списку праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати досліджень пройшли апробацію у доповідях і виступах здобувача на 16-ти вітчизняних і міжнародних конференціях, що відображено в публікаціях [21-36].

Публікації. Результати дисертаційної роботи опубліковано в 50 наукових працях, серед них: одноосібна монографія (обсягом 19, 9 друк. арк.); сім монографій у співавторстві (загальним обсягом 127, 0 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 20, 6 друк. арк.); 12 статей у наукових фахових виданнях України (загальним обсягом 6, 9 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 5, 7 друк. арк.); 10 статей у зарубіжних виданнях (загальним обсягом 6, 2 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 4, 7 друк. арк.); одне свідоцтво на авторське право, 16 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій (загальним обсягом 3, 8 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 3, 1 друк. арк.); 3 навчальних посібника (загальним обсягом 40 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 10 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 203, 8 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 64 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 421 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 34 таблиці та 76 рисунків на 30 сторінках. Дисертація містить список використаних джерел із 534 найменування на 50 сторінках та 15 додатків на 33 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 504 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

1. 1. Декомпозиція проблеми управління інноваційним розвитком бізнесу в інституціональному середовищі

На теперішній час нові технологічні рішення уможливають не тільки більш економне використання кінцевих і невідтворюваних природних ресурсів але й поступову відмову від їх використання, оскільки сучасна економічна теорія, її індустріальна парадигма не в змозі розкрити процеси і явища, характерні для нової економіки і суспільства. Людська цивілізація вступила у важливу для неї фазу, яку слід визначити як зміну епох економічного знання. Формуванню економіки знань сприяє експоненційно зростаючий попит на послуги, які здійснюються через посередництво інформаційно-комунікаційних технологій – ІКТ (стільниковий і супутниковий зв'язок, цифрові телебачення і радіо, Інтернет, електронний уряд, електронну демократію тощо).

Головною особливістю сучасного економічного та соціального розвитку є його глобалізація. У цих умовах змінюються ключові засади економіки: виникають нові об'єктивні закономірності; у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання життєвих благ все більше використовуються інформаційні технології; основою новітніх технологій виступають інноваційні розробки, що вимагають нових інвестицій, все це зводиться до того, що виникають нові види товару: знання, інформація, інтелектуальна власність; нові (електронні) форми грошей. На цій базі створюються засади для запровадження нового різновиду економіки: цифрової, яка може виступити в ролі об'єднуючої ланки всіх перерахованих складових [16, 114, 185].

Тобто «в умовах прискореного розвитку інформаційного суспільства в Україні, що обумовлює розгортання глобалізації, удосконалення інформаційних технологій, перетворення інформації на важливу інструментарій бізнесу,

ставляться нові завдання вимагається нове бачення інформатизації управління підприємствами» [114, с. 232].

Економіка потребує змін, перетворень і нововведень, які забезпечуються генеруванням та імплементацією нових знань, що знаходиться в прямій залежності від планетарної інформаційної сфери як результат адаптації суспільних та економічних інститутів до становлення інформаційної парадигми розвитку сучасного світу. Логічною стала потреба у зміні інерційного індустриального розвитку на розвиток інноваційний, який відповідає вимогам сучасного етапу науково-технічної революції [270, с. 26]. Підґрунтям таких змін є наука як найвищий рівень розвитку керуючого розуму, раціонального та ірраціонального мислення, креативності інтелектуальних рішень, розробки не досліджених раніше проблем [35].

Для традиційних концепцій властиво наділяти економічні відносини ринковими характеристиками, нівелюючи умови та принципи, які не відповідають запитам макроекономічного середовища. Учасник ринку є особою, що відокремлена від формальних інституцій із можливістю незалежного впливу на ринкові відносини. Проте, таке виявлення незалежності супроводжується негативним впливом суб'єктивізму, що властивий традиційним поглядам економістів із відсутністю маневрувань в політиці як макроекономічного, так і мікроекономічного розвитку.

На сьогодні сучасна економічна наука базується на інноваційних підходах врегулювання суспільно-економічних відносин, що є логічним наслідком розвитку мультимедійного простору із можливостями управляти інформацією, розкриваючи таким чином нові властивості економіки, ринку та суспільства [11, 299, 347, 385, 470, 494, 514, 519]. Економічне буття індивіда знаходиться на перетині процесів трансформації та кардинальних змін, обумовлених еволюцією уявлення про економічні та інформаційні процеси із переглядом традиційної економічної теорії як такої, що не відповідає реаліям сучасності. Разом з тим, прогрес є орієнтованим на інноваційні економічні моделі, що характерно для сфери економічного життя у сучасному світі. Зокрема, технічного прогресу

Харрода, Солоу, моделі взаємозв'язку товарного і грошового ринків Хікса – Хансена, соціотехнічної моделі організації Триста, інтеракціоністської моделі Бернарда, живого організму – Бернса, Сталкера, конфліктної моделі Холла тощо.

Однак перш ніж приступити до аналізу сучасних економічних проблем теорії та практики, розглянемо головні соціально-економічні процеси останнього століття, що залишили найбільш помітний революційний вплив на розвиток світової цивілізації.

На нашу думку доцільно виділити три основні аспекти: глобалізацію, інформаційну домінанту і нову економіку знань. При цьому слід мати на увазі, що вище перелічені явища не протікають ізольовано, а розвиваються у тісному взаємозв'язку. Взагалі, сама економічна наука порівняно молода, їй всього лише кілька століть, чого не можна сказати про економічну практику, яка сягає у глиб віків. Глобальна економіка знань стає наскрізним імперативом, правлячою системою та починає проявляти себе не тільки як засіб господарювання, а й як політика, і навіть як ідеологія нової епохи. І як результат – економічні імперативи починають поступатися місцем реаліям глобалізації.

В економіці знань є принципова особливість, яка відрізняє її від традиційної. Якщо ви продаєте знання, це не означає, що ви їх втрачаєте, оскільки вони залишаються у вас. Їх набуває хтось інший. Це радикально змінює погляд на весь процес обміну. Отже, існуючі теорії повинні бути змінені, а отримані раніше моделі, у тому числі й модель економічної рівноваги, побудовані для стандартних процесів обміну, для опису економіки знань вже не використовуються. Поряд із новими моделями, вимірювачами, регуляторами інтелектуальної власності нова економіка ставить перед наукою і практикою безліч інших завдань. Тому, в Китаї до економіки знань ставляться як до нової рушійної сили, яка за своєю значущістю перевершила теорію конкурентоспроможності з її заміною на конкуренцію знань.

Тобто нова архітектура розвитку економіки в умовах економіки знань свідчить, що економіка розвинутих країн все більше виконує сервісну функцію, оскільки в структурі ВВП цих країн сфера послуг вже давно перевищила 60%, а

частка обробної промисловості не досягає 20%. На теперішній час діє ринковий механізм реалізації приватної ініціативи, але головна надія людства сьогодні покладається на науку, яка стала радикальною продуктивною силою сучасності. [36, 61].

«Знання – складна, цілісна, функціональна, суспільна система, яка є організованою формою існування духовного і матеріального світу. Знання має складну сутність і є концептуальною основою усіх процесів, явищ і станів Природи та розвитку суспільно-економічних систем» [160, с. 81]. Одним із засновників теорії економіки знань є видатний австрійський та американський економіст Фріц Махлуп, який у своїх працях «Виробництво і розповсюдження знань в США» [239] та «Економіка інформації та людського капіталу» [240] наголосив на значенні інформації та знань й стверджував, що вони є основою для розвитку економіки. Вони не виникають раптово, їх отриманню передують етапи обробки різної інформації, що характеризує всі сторони світу. Відповідно змінюється модель інституціонального механізму управління підприємством, в якій узгоджуються інтереси, вигоди і перспективи кожної групи суб'єктів взаємовідносин [35].

Таким чином, у фінансовій економіці домінує не виробництво, а діяльність фінансових інститутів (банків, страхових компаній, фондових бірж тощо). Розвиток даної економіки, поєднаної з інформатизацією суспільства привело до появи нової суспільної формації – постіндустріального або інформаційного суспільства. Дана формація характеризується перенесенням акценту з виробництва на сферу послуг (крім діяльності фінансових інститутів сюди додається маркетинг, консалтинг, інформаційні послуги тощо).

Перераховані процеси та явища поряд із міжнародною інтеграцією (торгівля, туризм, міграція, культурний обмін, створення міжнародних організацій і транснаціональних корпорацій) сприяли виникненню такого явища як глобалізація, що привело до організації глобального суспільства. Розвиток постіндустріального суспільства трансформується в економіку, в якій

наголошується на інтелект, на знання, на інформаційні ресурси, на наукомістку продукцію [36, 68, 182, 222].

Інтернет на сьогодні став новим поштовхом до інформаційно-технологічного прогресу та свідченням рівня розвитку не тільки людини, а й всього світу. Тобто, економіка, заснована на знаннях, під впливом процесів глобалізації та нових комп'ютерних технологій, до яких відноситься Інтернет перетворилася в нову економіку – цифрову. Таким чином, цифрова економіка являє собою симбіоз трьох економік: фінансової, глобальної та інформаційної. Можна констатувати, що шлях до цифрової економіки починається з трансформації фінансової економіки до економіки знань, розвиваючи при цьому міжнародну інтеграцію за допомогою інформаційної домінанти (рис. 1.1).

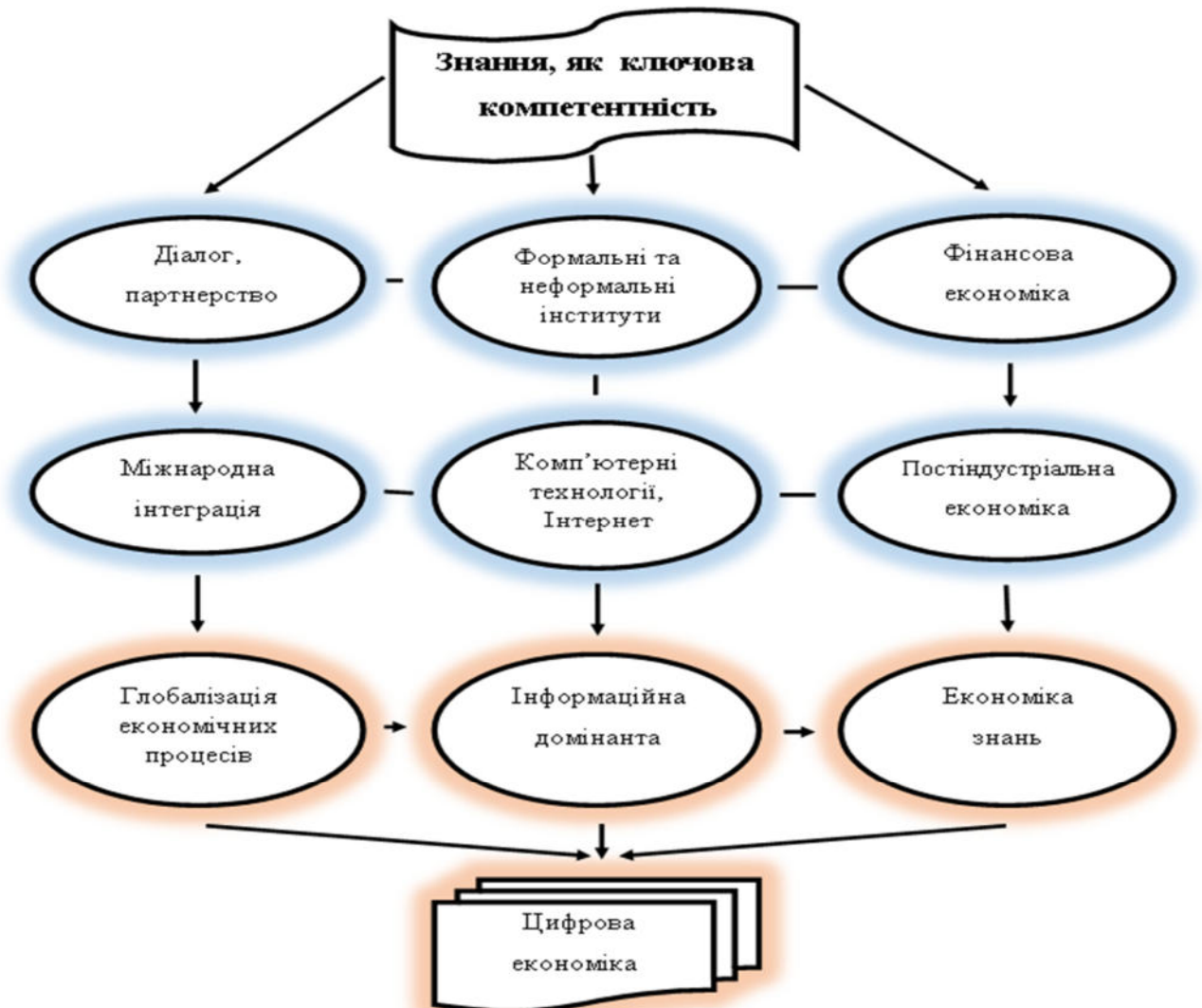


Рис. 1. 1. Формалізація впливу трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на розвиток цифрової економіки (авторська розробка)

Глобальність інформаційного простору спонукає до використання знань як ключової компетенції у формуванні інформаційно обізнаного суспільства. Розвиток інформаційної системи у повній мірі залежить від інституційного, інтелектуального та інноваційно-ресурсного забезпечення у просторово-часових координатах розвитку та є ознакою інноватизації.

Вважаємо, що знання, як актив та ключова компетентність, характеризують складову інтелектуального потенціалу, що є структурною основою інноваційного розвитку бізнесу й економічних систем у цілому та сприяють активізації механізмів розробки і відтворення умов, правил і настанов, що впливають на модель взаємодії між суб'єктами господарювання. Тобто, здійснюється забезпечення взаємодії організацій із зовнішнім економічним середовищем через їх поширення та відтворення на основі змін і трансформацій інформаційних, економічних і соціальних систем.

Отже знання це та інформація, яка необхідна для підвищення рівня компетентності всіма зацікавленими особами під час виконання не тільки своїх функціональних обов'язків, а й життєвих позицій [232, 315]. Знання на рівні організацій складаються зі знань її співробітників, знань клієнтів, а також інформації з зовнішніх джерел, які близько 20% за статистикою можна формалізувати. Таким чином, найважливішою функцією управління на всіх рівнях ієрархії є об'єднання, інтеграція всіх сторін і аспектів діяльності, в тому числі на рівні організацій та їх окремих виробничих ділянок у єдине ціле. Дослідження цього процесу організаційної інтеграції, вивчення управління як цілісного, комплексного й історично конкретного соціального явища потребує оновлення методологічної бази проведення робіт. Одні організації використовують у своїй діяльності більше інформаційних джерел, інші – менше. Проте, всі ці знання певним чином структуровані й зберігаються для їх подальшого використання.

Інструменти управління знаннями (Knowledge Tools) – сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення, поширення та проведення інших операцій зі знаннями та

інформацією, якщо це необхідно для ефективної діяльності спільноти; сукупність організаційних методів і рішень, що дозволяють створити умови для ефективного обміну знаннями та інформацією.

Система управління знаннями дозволяє підвищити ефективність бізнесу (знизити витрати) за рахунок об'єднання і структуризації важливої інформації з різних джерел (Інтернет-ресурси, внутрішні ІС, сховища даних компанії тощо) і організації рольового доступу до неї. Швидкий і зручний доступ до необхідної інформації співробітників організації забезпечується за рахунок потужного механізму пошуку і класифікації, а можливість збору статистичної інформації, формування аналітичних звітів, а також сервіси спільної роботи дозволяють підвищити якість і оперативність прийнятих управлінських рішень [188].

У системі наукового знання методологія визнається пріоритетом за різними аспектами, до яких належать: поглиблення змісту категорійного апарату, напрацювання принципів організації пізнавального процесу, обґрунтування та вибору інструментарію (методів) дослідження. Об'єктом свого дослідження методологія визначає технологію пізнавального процесу і технологію проведення змін в практичній сфері людської діяльності. Саме методологія окреслює, в якій мірі зібрані факти можуть бути реальною і надійною базою знання. Критично оцінюючи дефініцію методології, можна зауважити на її прямий зв'язок не з самими знаннями як такими, а з процесами, що формують їх зміст та призначення. Тому, не можна вважати константою традиційний погляд на методологію як інструмент наукового пошуку та техніки дослідження, зважаючи на її більш глибокий зміст, порівняно зі сприйняттям в якості інструменту інформаційних операцій. Тобто методологію слід розуміти з позиції історичного надбання, що в багатовекторному полі дослідницької діяльності характеризується певними взірцями та положеннями, прийнятими за основу в економічній теорії, що супроводжується удосконаленням ціннісних параметрів пошуку.

Наразі провідні науковці [66, 68, 180, 220, 260, 360] зупинились на таких цілях і завданнях економічної методології, зокрема:

1. Розгляд базових економічних методів зі встановленням рівня взаємозв'язку з базовими положеннями методології;
2. Дослідження та аналіз усталених догм дослідницької діяльності, змін та чинників, які спонукали економічну трансформацію;
3. Виокремлення генеральних рівнів економічних перетворень, що позначились на процесі розвитку та трансформації наукового пізнання;
4. Пошук впливу відносного та абстрактного в істині, що являє собою філософську категорію наукового факту із виокремленням параметрів, що її визначають та шляхів обґрунтування відповідно до базових положень економічної теорії;
5. Формування думки щодо ролі та місця економічної методології як невід'ємного інструменту загальної теорії пізнання зі встановленням рівня впливу міждисциплінарних параметрів методології на її економічну форму та розумінням їх взаємного впливу на загальну сферу знань;
6. Дослідження світоглядного фундаменту в ретроспективі розвитку економічної науки із виділенням норм і правил що є орієнтирами та настановами для економічного розвитку.

Оновлення економічного світогляду у вітчизняних реаліях супроводжується підвищеним інтересом дослідників до заходів щодо модифікації методологічної основи досліджень як логіки пізнання нового в умовах переорієнтації світового економічного стандарту.

Вимоги суспільства щодо науково-поглибленого проникнення в реальність, щодо пошуку знань наближених до істини мають велике стимулююче значення для розвитку досліджень у сфері методології, а тому цей процес активно відбувається і має уклін в сторону детального і спеціального конструювання системи методів та інструментів наукового забезпечення практичних програм соціально-економічного і науково-технічного розвитку.

На теперішній час методологія не обмежена предметом і об'єктом досліджень та орієнтована на співіснування пізнавальних і соціальних догм, що визначають параметри економічного розвитку. Зважаючи на імовірність

розходжень у філософських категоріях та недосконалість інформатизації, методологія урівнює подачу релевантних фактів з аксіоматичним поглядом на проблематику, що виходить за рамки формальних інституцій, проте, не позбавлена логіки сприйняття сучасного світу з його змінами та доповненнями відповідно до реалій розвитку знання. Тобто вважаємо, що цей факт говорить про феномен поєднання науки з мистецтвом. Ця теза стала основною у літературних здобутках відомого американського журналіста та письменника за тематикою інновацій, ІТ, бізнесу тощо Волтера Айзексона, який наголошує, що «Справжню творчість цифрової епохи породжували ті, хто був здатен поєднати мистецтво з наукою» [2, с. 26].

Методологію не можна ототожнювати зі звичними науковими дисциплінами, оскільки вона базується на персоніфікованих параметрах, зокрема: пріоритет проблематики істини, що є більш суттєвим, порівняно з традиційним уявленням про пізнавальну діяльність; примат формальної логіки, що акцентує увагу на самому процесі розвитку наукового пізнання, а не на його кінцевому результаті; базові положення та догми набуття знань. Таким чином, логічно висунути гіпотезу, що методологія покликана вирішувати завдання не з формування індивідуальних патернів, а з використання підходів до розроблення нових положень, що у повній мірі відповідає парадигмі філософського мислення.

Вважаємо за доцільне розширити рамки традиційних досліджень [20, 227, 258] та орієнтувати наукову спільноту на обґрунтування нової парадигми економічної теорії, що вміщує нову категорію – мислення, як самостійний об'єкт пізнання. Такий підхід обумовлений змінами не стільки мультимедійного, скільки цифрового характеру із виділенням нової системи тлумачень, що найбільш повно описують реалії суспільно-економічного розвитку із переходом на новий методологічний рівень взаємовідносин у бізнес-середовищі. Сукупно пропонується змінити масштаб дослідження з його орієнтацією на проблемах уточнення парадигми, понятійного апарату, трансформації управлінських структур та визначити пріоритетом інформаційно-технологічний та інтелектуальний позитивізм як догму нових реалій змін.

Сучасним науковцям [214, 257, 385] властива позиція упередження щодо традиційних канонів дослідницької діяльності та оперування власними знаннями. Проте, їх позиція не йде врозріз із методологією, яка покладена в основу наукової філософії з визначенням єдиного способу досягнення мети – оперування реальними знаннями та чинниками, що регулюють науковий процес.

Так, В. О. Мандибур, приділяючи велику увагу проблемам верифікації істинності економічного як частини загальнонаукового знання, висловлює досить важливі думки щодо методології, якій належить провідна роль у науковому пошуку, що є безперервним, багатопрофільним процесом, пов'язаним з постійним уточненням, коригуванням, адаптацією його результатів до постійних змін об'єктивної реальності та економічної теорії [230, с. 52].

На жаль методологія у сучасному світі розвитку наукових знань не встигає за трансформаційними змінами. Так, за думкою А. О. Маслова «Зміни, що відбуваються в усіх сторонах суспільного життя, потребують відповідного теоретичного пояснення та методологічного обґрунтування, а інформаційна економіка вимагає якісно нового наукового підходу, тому що за нових умов наявні економічних теорій не в змозі розкрити багато її сторін» [235, с. 116].

Роль методології в процесі оновлення знань та їх використання також оновлюється, а сама методологія постійно удосконалюється, тобто є складною і незавершеною науковою дисципліною. «Систематизація знань передбачає формування методології як особливої галузі наукового дослідження, покликаної направляти науковий пошук» [301, с. 353].

Тренд сфери розуму та праці в еволюції світу базується на знаннях і передбачає розвиток інституціонального середовища. Якщо розглядати позаекономічне тлумачення суті механізмів економічного розвитку, то інституціональний напрям став теоретичною альтернативою неокласицизму та був започаткований завдяки науковим дослідженням у першій третині ХХ ст. вчених Т. Веблена, Дж. Гобсона, Дж. Коммонса, В. Мітчелла та подовжений їх послідовниками А. Берлі, Г. Мінзом, Р. Тагвеллом та іншими. На відміну від неокласицизму інституціоналісти визнали рушійною силою економічного

розвитку не тільки матеріальні, а й правові та інші чинники, розглядаючи їх в історичному аспекті. Тобто суттєво розширився предмет дослідження та аналізу, до сфери знань якого було включено не тільки економічні, а й неекономічні, соціально-поведінкові проблеми економічного зростання. «Інституціоналізація – це перетворення соціальних намірів у норму та формування правил економічного спілкування шляхом їх впровадження за допомогою владних інституцій (неписаних правил чи правової діяльності) на основі засобів правового, економічного і політичного регулювання» [347, с.126].

Тобто, методологія інституціоналістів [124, 183, 194, 243, 273, 297, 303, 335] у найбільш широкому тлумаченні цього терміну, передбачає використання норм соціальної поведінки. На сьогодні демонструється єдність фахівців економічної теорії з соціологами, психологами, політологами та представниками інших суспільних наук у межах єдиної наукової парадигми. Ми погоджуємося з думкою О. Петроє, що «підґрунтям для об'єднання всіх теорій та шкіл (різних часів, напрямів та рівнів) в єдиний інституціональний напрям є подібність методології, для якої характерні акцент на змінах, динамізмі суспільних (економічних, політичних, соціальних, культурних) структур і суспільства в цілому та використання схожого категоріального апарату з особливою опорою на «соціальні інститути» [273, с. 215].

Інституціональне середовище охоплює сьогодні різні сфери економіки, організації, управління, змінюючи мислення фахівців і програми управлінської діяльності. Теоретичні концепції неоінституціоналістів визначають нові підходи до осмислення економічних процесів у їх поєднанні з прогнозуванням і моделюванням інституціональних змін [388]. Базова компонента нинішньої економічної організації полягає в роботі з даними і використанням інформаційно-комунікаційних систем в процесі управління. Відбуваються транзакції з обміном даними та їх інтерпретацією, від якої залежить характер майбутніх взаємодій, що, в свою чергу, приводить до формування відносин одних учасників до інших, вироблення правил поведінки, зміни мотивів поведінки, трансформації системи цінностей. Інституційна теорія,

використовуючи апарат теорії інформації, синтезуючи його з методами аналізу транзакційних витрат, має в своєму розпорядженні суттєві можливості з проведення подальших досліджень економічних відносин.

Таким чином, на сьогодні одним із ключових напрямів методологічного вчення стало управління розвитком у нерівноважному економічному просторі і під впливом конкурентної боротьби [25, 363]. На нашу думку, управління – це унікальна категорія бізнесу, яка поєднує в єдине ціле такі складові: наука управління (знання), мистецтво управління (творчість) та інструментарій управління (жива практика).

«З методологічних міркувань управління являє собою складне суб'єктивно-об'єктивне співвідношення та ґрунтується не тільки на даних інших дисциплін, але і на систематичному науковому узагальненні практики управлінської діяльності. І незважаючи на те, що управлінська діяльність все більш стає науково обґрунтованою завдяки розвитку теорії організації і управління, ця діяльність залишається також сферою творчості, мистецтва. Як і у всякій іншій сфері інтелектуальної і практичної діяльності людей, науковість управління і мистецтво управління не суперечать, а доповнюють та збагачують одне одного» [25, с. 36].

Ученими методологія розглядається як поєднання наступних елементів: ціль дослідження, предмет, об'єкт, принципи, методи, система завдань [33, 214, 257, 385].

Вважаємо, що методологія є більш глибинною, оскільки розглядає пізнання, уточнення, методологічні підходи та особливості стосовно окремих об'єктів або явищ. Систему методологічних знань щодо управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки пропонуємо розширити до моделі, яка створює єдиний ланцюг, який починається з розгляду методологічних підходів і охоплює згодом ресурси, параметри інноваційності, що сприяє здійсненню оцінки інноваційного розвитку (рис. 1. 2).

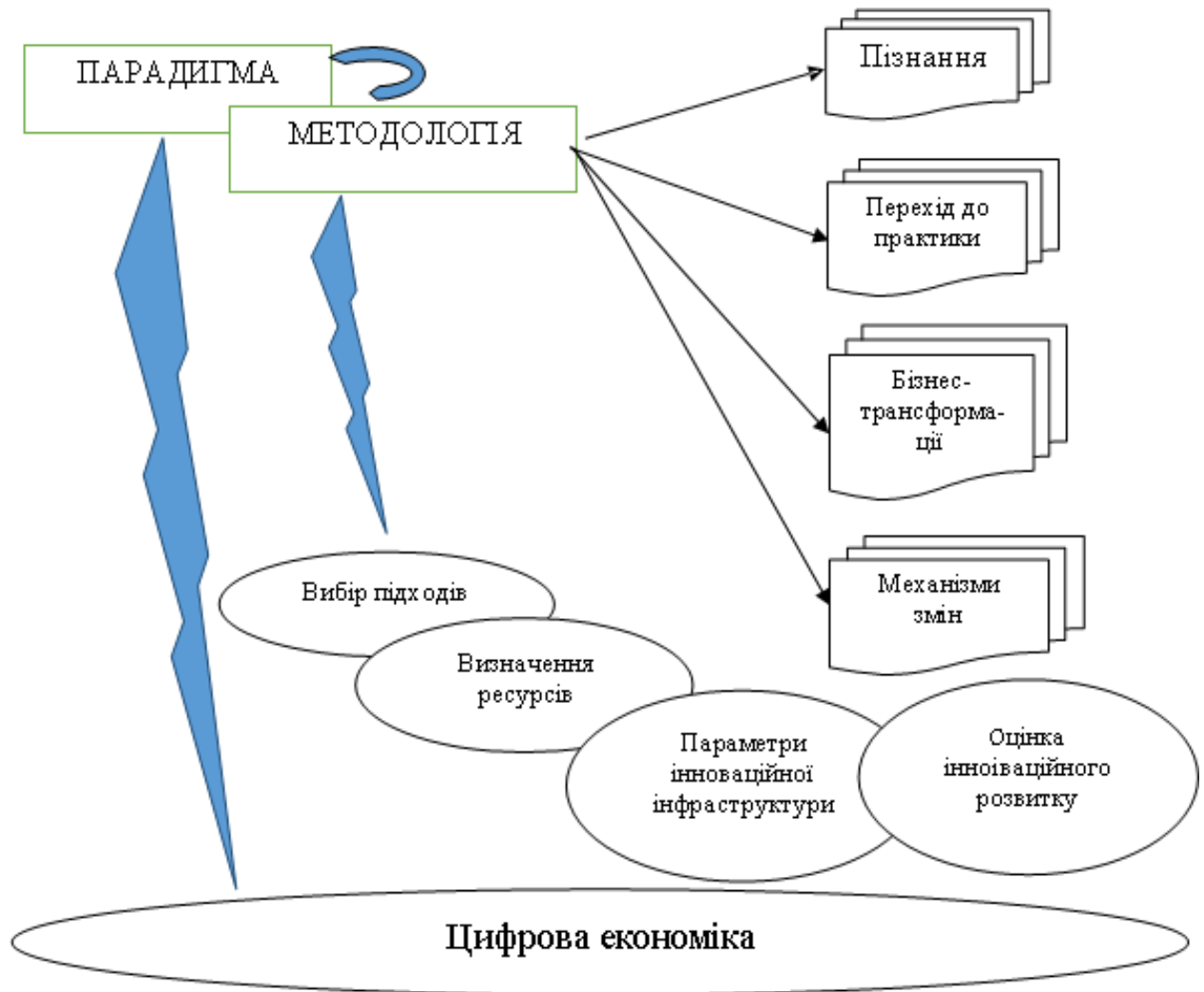


Рис. 1. 2. Модель методології управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Нами виділено наступні її складові:

- 1) дослідження специфіки бізнесу як об'єкту розвитку;
- 2) дослідження цифрової економіки як парадигми інноваційного розвитку;
- 3) методологічні особливості формування моделей організацій на практиці;
- 4) методологія трансформацій бізнес-процесів (процесна модель);
- 5) методологія коригування змін.

У сучасних дослідженнях, направлених на розкриття процесів і механізмів інноваційного розвитку, важливо сконцентрувати увагу на проблемах уточнення понятійного апарату, нової парадигми «цифрової економіки», інтегрованого

впливу різних бізнес-моделей, управлінських структур, цифрових механізмів та інструментарію на розвиток економічної системи, складності і масштабу вирішуваної проблеми, застосування комбінаторики в технології управління розвитком, нового розуміння ефективності інновацій як ступеню досягнення цілей.

За визначеннями класиків, «Методологія – це наука про найбільш загальні принципи пізнання і перетворення об’єктивної дійсності, шляхи та способи цього процесу» [258], «від теорії пізнання методологію відмічають акценти на інструментарій пізнання» [9], «методологія – це скоріше логіка науки. Хоча і саму науку розглядають як методологічні засоби практичної діяльності» [125]. Ми погоджуємося з визначеними суттю та змістом цієї категорії, але, разом із тим, вважаємо за доцільне розширити її наповненість, додавши до формулювання такі методологічні ресурси, як механізми, методи, моделі, постулати. Що стосується нашого дослідження, то до методології необхідно ще включити методологічні підходи до процесу інноваційного розвитку, інформаційних та технологічних ресурсів, параметрів процесу формування інноваційної інфраструктури (моделей, факторів впливу тощо), методів оцінки інноваційного розвитку (для досягнення ефекту емерджентності та синергії). Доповнює методологічну базу розвитку бізнесу методологія цифрової економіки, яка включає парадигму, використання принципів, механізмів, інструментарію, що здійснюють вплив на формування нових бізнес-моделей, сучасні системи управління організаціями, проектами, якістю тощо.

З метою подолання наслідків неминучого затухання відновлювального зростання необхідний перехід до економіки інновацій, що представляє новий тип економічних відносин. Як показує вивчення зарубіжного досвіду, для трансформування сировинного зростання в інноваційний розвиток, необхідні чотири вихідних умови:

- рівень технологічного, фінансового та інтелектуального потенціалу, достатнього для запуску інноваційного процесу:

- функціонування інституціональної системи (що включає як формальні, так і неформальні елементи і правила гри), орієнтованої на інноваційний розвиток;
- постійне зростання числа учасників інноваційного «ланцюжка», у тому числі, в результаті залучення до нього нових соціальних груп і інститутів в інтеграційній мережі «наука – освіта – виробництво»;
- затребуваність інновацій більшістю господарських суб'єктів, фізичних осіб, науково-дослідної системи в цілому.

Орієнтирами у науковому пошуку для сучасного економічного розвитку можна виділити нетрадиційні методи підвищення інвестиційного клімату, як-то управлінські на противагу економічним та інституційним методам. Для сфери управління актуальним є завдання переорганізації, тобто зміни алгоритму управління та механізмів впливу із акцентом на секторах технологічного оновлення, колаборативного розвитку та модифікації персоналу.

На наведеному рисунку 1. 3 відображено логіко-структурну модель декомпозиції проблеми «Удосконалення управління інноваційним розвитком бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки». Зміст і особливості наведеної моделі полягають у наступному.

Важливою складовою стимулювання розвитку бізнесу в Україні є державна політика: спрощення процедур започаткування та ведення бізнесу, формування сприятливих умов для успішного розвитку національного підприємництва в перспективі.

Тому процес інноватизації формується через побудову державної інвестиційної політики, яка має оцінити потенціал, визначає пріоритети (переваги) в завданнях розвитку, що враховується під час розподілу ресурсів. З історичного досвіду процесів розвитку наукова думка твердо стоїть на позиціях домінуючого впливу інновацій і інвестицій в інновації, що виводить завдання покращення інвестиційного клімату в основні пріоритети, особливо в умовах суттєвої нестачі власних коштів у первинній ланці господарювання та становлення цифрової економіки.

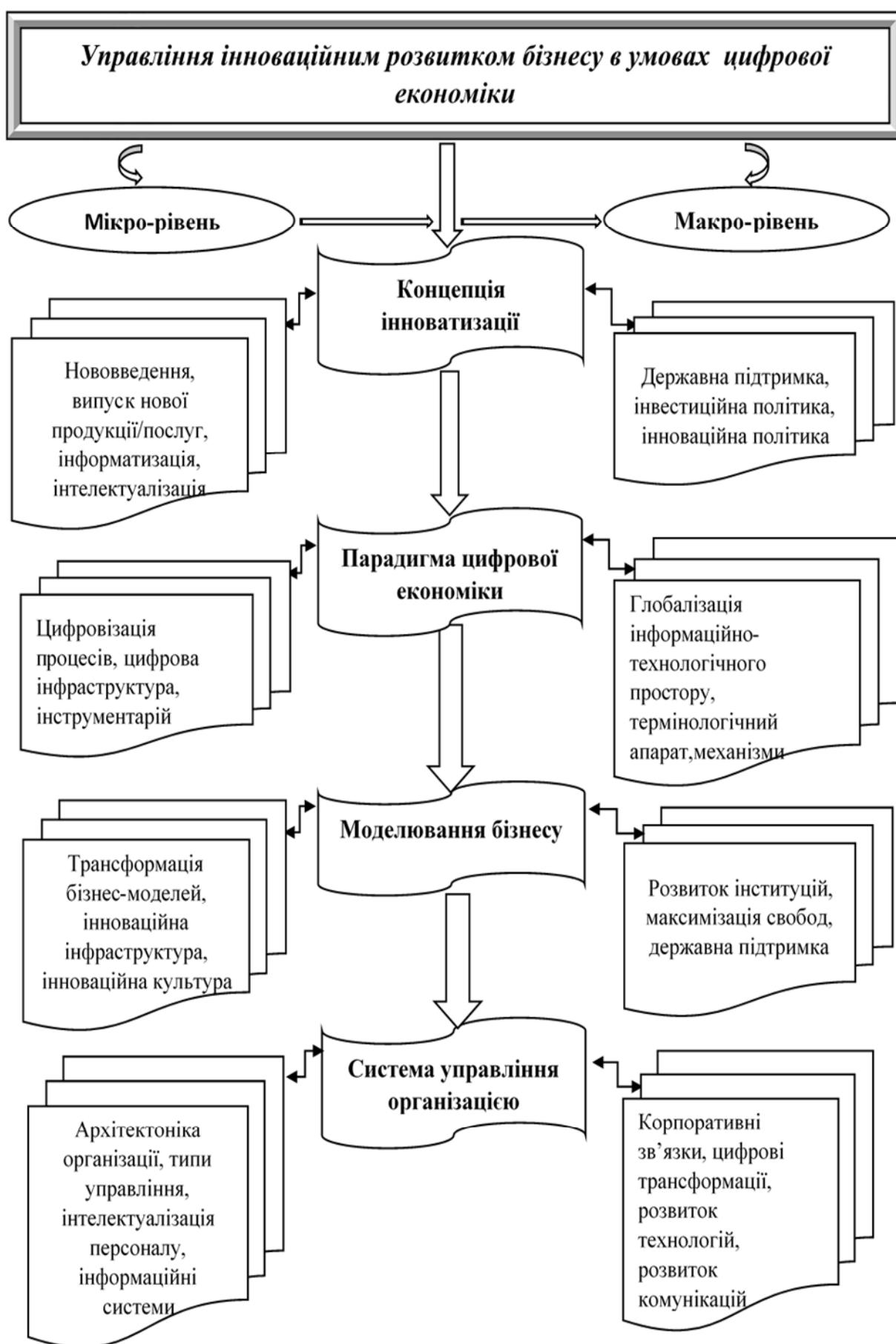


Рис. 1. 3. Модель декомпозиції проблеми управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Розглянута модель характеризує науково-прикладну траєкторію розуміння та пошуку нових виважених рішень щодо управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки. Але в цьому буде науковий сенс тільки тоді, коли дослідження буде спрямоване за наступними теоретико-методологічними ключовими напрямками. У якості таких напрямів методологічного підходу в нашому дослідженні визначено:

1) теорія позитивізму, згідно якої під час дослідження розвитку бізнесу виявляється його амбівалентність через два різновиди ситуацій, пов'язаних з позитивами і негативами чинників, умов, причин, факторів впливу економічних систем. Але в розробці пропозицій щодо виходу з кризи (зміни ситуації на краще) перевага віддається не негативам та способам їх подолання, а позитивам і способам їх активації та включення в стратегію підтримки (забезпечення) точок зростання;

2) визнання і розуміння активності досліджуваного об'єкта, його динамічності та можливості реального впливу на зовнішнє середовище. Управління інноваційним розвитком бізнесу на рівні організації – підсистема, яка активно удосконалюється, модифікується відповідно до умов цифрової економіки – системи. У нашому методологічному підході підпорядкована підсистема має включати свої власні активатори з позицій своїх інтересів;

3) в «економіці знань», на противагу традиційній індустріальній економіці, компетенції, знання та досвід персоналу є джерелом для створення нової цінності, а не ресурсами. Фахівці розглядаються як генератори доходу, а не драйвери витрат, а їх залучення – стає першочерговим завданням організацій;

4) методологічно важливо знайти баланс між формальними інститутами і неформальними, між упередженням і запізненням. Такий методологічний принцип, на наш погляд, доцільно визнати «балансом сил різних інститутів». У дослідженні механізми неформального впливу визначаються рівноправними поряд із структурно-формальними механізмами;

5) ключові напрями методології визначаємо і в понятійному апараті через введення таких термінів, як: «концепція інноватизації»; «цифровізація»;

організації, як «органічні об'єкти». «Концепція інноватизації» передбачає у дослідженні розвиток економічної науки із вивченням закономірностей і чинників процесів модифікацій, перетворень та генерації нововведень для адаптації економіки до глобалізації інформаційно-технологічного простору. Визначення організацій як «органічних об'єктів» надає можливість підходити до економічної системи як до живого організму (генетика, нервова система, обмін, рефлексія, гомеостаз, життєвий цикл тощо). Цифровізація бізнесу потребує формування базових засад, операційних процедур, технологічних оновлень під час удосконалення системи управління;

6) у методології дослідження процесів розвитку бізнесу пріоритет віддається не відособленню елементів, а інтеграційним закономірностям, оскільки вони зменшують конфліктність і підсилюють синергію взаємодій. А з цих позицій пріоритет у дослідженні віддається не елементам системи і не морфології структури, а зв'язкам та процесам, не аналізу, а синтезу;

7) у запропонованому методологічному підході до управління інноваційним розвитком виділяємо і використовуємо в дослідженні концепцію «інформатизації», що, по-перше, виходить з того, що бізнес розвивається в умовах цифрової економіки, яка в цілому залежить від інформаційних систем, а по-друге включає весь практичний інструментарій щодо виявлення, оцінки і розв'язання завдань виходу з кризових ситуацій, зменшення ризиків, підвищення конкурентоспроможності тощо;

8) одним із найважливіших принципів запропонованої методології дослідження трансформаційних процесів вважаємо (і використовуємо) максимізацію свобод, що означає можливість і ефективність розвитку бізнесу шляхом «зняття бар'єрів», а не шляхом витрат на їх подолання. І на «зняття», і на «подолання» необхідно витратити ресурси, але на зняття – це буде коштувати набагато менше. Максимізація свобод має ще одну перевагу, вона надає можливість кожному суб'єкту господарювання самостійно приймати рішення щодо вибору шляхів і дій в умовах цифрової економіки. Такий підхід найбільш ефективний, оскільки шляхом «проб та досвіду», реально визначаються

ефективні, життєздатні моделі (проекти) нового, які практично без ризику можуть використовуватись як системи-аналоги [25];

9) розвиток змісту «вартості» в розумінні вартісної оцінки не товару чи послуги, а діяльності; «вартість» як користь управлінської діяльності, що не зводиться до простої формули ефективності витрат, а розширює розуміння результату, що виражається ступенем досягнення цілей, забезпечення сталості.

Таким чином, наголошуємо на антитезі традиційного вирішення нетрадиційних проблем сучасного розвитку економіки, що передбачає залучення нових інструментів методологічного впливу з їх орієнтацією на інноваційні заходи та переорієнтацію наукового світогляду. Тобто, «для вирішення нових проблем необхідні нові методи».

Отже, сучасна система реформування економічних відносин має базуватись не стільки на інституційному розвитку, скільки на інноваційних змінах, що більш відповідає реальному стану розвитку економічного суб'єкта, так й об'єкта бізнес-відносин. Авторська позиція є співзвучною головної думці щодо необхідності нових методів, які спроможні вирішувати нові завдання. Така думка забезпечується реаліями нового часу щодо інноваційних змін та характеризується постулатами модернової наукової думки – інноваціями для розвитку [9, 125, 198]. Вибір інноватизації як рушійної сили прогресу одночасно спонукає до вибору інноваційної методології як її інструменту в напрямі позитивних зрушень наукового мислення.

На теперішній час бізнес розвивається під впливом цифрових трансформацій і залежить від рівня адаптування до нових умов економічних взаємовідносин. Сьогодні цифровий розвиток є тенденцією, що суттєво впливає на економічний стан не лише організацій, а також країн. Це новий вимір реальності із визначенням цифрового лідерства, що передбачає володіння певними навичками та компетенціями. Оскільки технології змінюють навички, необхідні для кожної професії, працівники повинні будуть пристосовуватися до цього. Це означає, що освіта і навчання повинні стати досить гнучкими, щоб швидко і ефективно навчати персонал новим навичкам. Потрібно винаймати,

навчати та утримувати високопрофесійних спеціалістів у Digital-сфері, а також розвивати їх цифрові вміння. Тому в ракурсі розвитку методологічних знань для розкриття головного напрямку дослідження «управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки» доцільно, на нашу думку, зарахувати:

- погляд на науковий напрямок «інформатизація управління» з позицій цифрової економіки та саморозвитку;
- уточнення змістовного наповнення понять «цифрова економіка», «цифровізація», «бізнес», «інноваційний розвиток», «інноваційна культура» тощо;
- управлінську методологію управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки;
- розгляд організацій, як цілісних об'єктів, порівнюючи їх з живими організмами для розуміння особливостей їх життєдіяльності, модифікацій та розвитку (сполучна тканина, кровообіг, мозок, поведінка, нервова система, гомеостаз тощо);
- поступовий перехід до використання методів інституційної організації та механізмів цифрової економіки;
- регулювання економічної стійкості організацій через інформаційну систему взаємозв'язків, інформаційну інфраструктуру, розвиток комунікацій та інноваційну культуру;
- обґрунтування індикатору інноваційності не тільки в техніко-технологічному аспекті, а й в інституційному та організаційно-управлінському.

Таким чином, на сьогодні «методологічна складова дослідження і введення змін підсилює своє корисне значення як невід'ємна частина управлінського процесу у зв'язку з тим, що швидкість змін реального стану економічних систем значно більша, ніж швидкість їх дослідження» [25]. Це твердження значно актуалізується саме в моделі «цифрова економіка», оскільки ми маємо справу з новим якісним явищем, яке є складно структурованим і характеризується цілою множиною синергетичних властивостей.

Використання української науки для нових цифрових розробок, створення нових технологій та систем може мати відчутний ефект для економіки, внутрішнього ринку та становлення інноваційної інфраструктури країни взагалі.

1. 2. Інноваційний розвиток та інформатизація управління організаціями як основа цифрової економіки

Сучасна економіка характеризується особливо складною траєкторією розвитку, якій властива асоціативність загальних сентенцій щодо популяції змін, характер яких визначає зміст перетворень в економічних системах. Оздоровлення та розвиток сучасної економіки України неможливий без активізації інвестиційної діяльності, пошуку та залучення надійних інвесторів, які б розміщували свої інвестиції на довгострокові терміни, забезпечуючи цим стабільний розвиток важливих ланок господарства.

Інвестиційна діяльність будь-якої держави, в першу чергу, залежить від обсягу прямих іноземних інвестицій. Але варто зазначити, що за останній час Україна так і не позбулася повністю структурних деформацій і значно відстає від розвинутих країн за багатьма факторами, в тому числі, і за інвестиціями.

Аналізуючи показники інвестиційної діяльності (згідно з інформацією Державної служби статистики України), слід зазначити, недостатність інвестицій в економіку України навіть у порівнянні з 2016 роком (Рис.1. 4, (Додаток А).

При цьому, як бачимо, значна більшість інвестицій надходить до України з Кіпру, де розташовані офшорні зони. Тому цей факт швидше негативний, ніж позитивний, оскільки він свідчить про «відмивання» українських коштів, а потім повернення їх в Україну.

Макроекономічні показники України залишаються на периферії світових інвестиційних потоків, що значно підсилюється недостатнім рівнем інвестиційних ресурсів, а також ускладнюється кризовими явищами у світовій економіці. До основних факторів, що впливають на зниження активності

інвестиційної діяльності в Україні, належать: несприятливий інвестиційний клімат; недосконалість законодавчої бази; не результативність розроблених та імплементованих інвестиційних проектів та програм; недостатня визначеність інвестиційних інструментів та інвестиційного ринку.

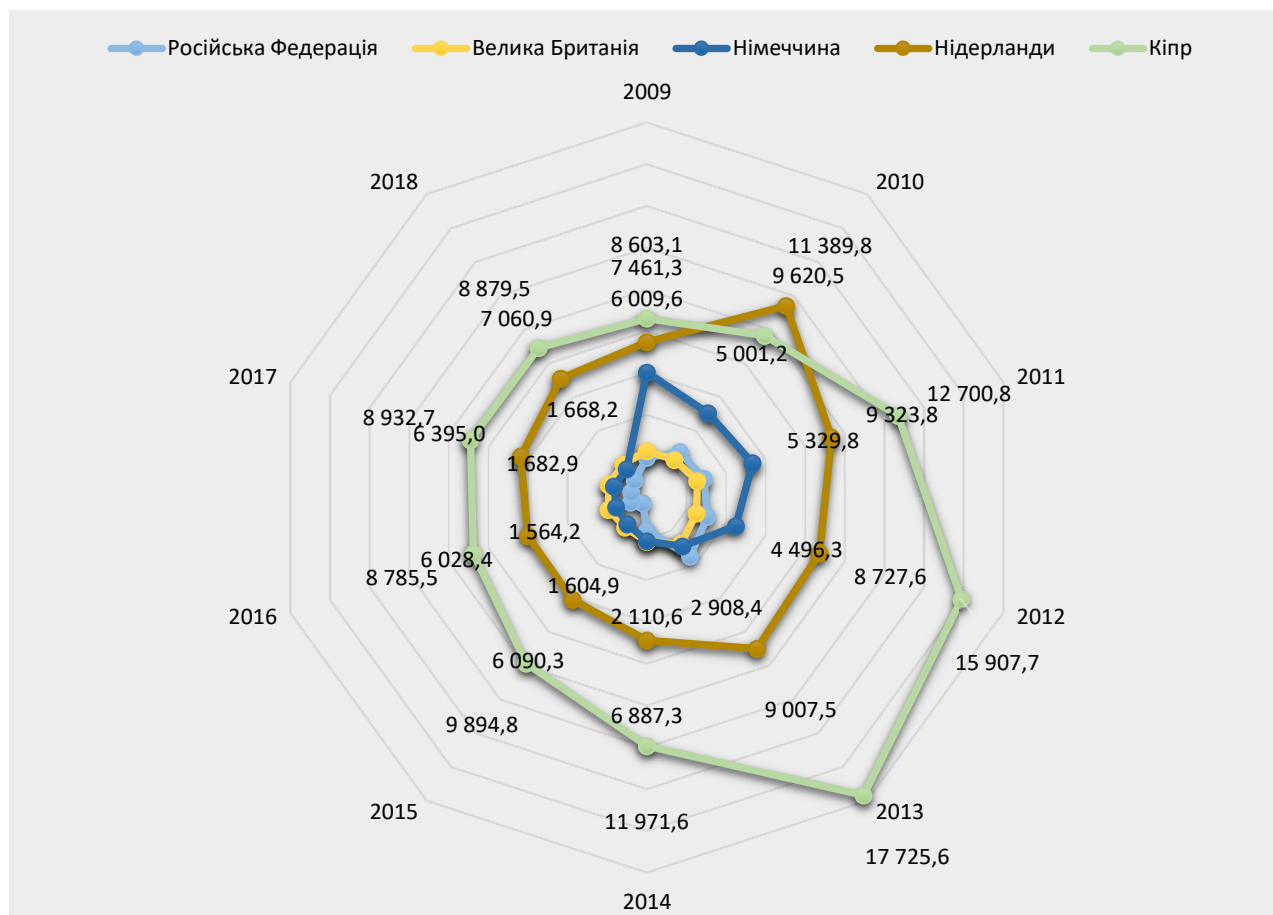


Рис. 1. 4. Надходження прямих інвестицій в Україну за 2009-2018 р. р.
(розроблено автором за матеріалами [532])

Інвестиції представляють собою багатогранні аспекти вкладання капіталу, що проявляється в різних формах, і характеризується різноманітними особливостями та є предметом обговорень багатьох дослідників [90, 125, 127, 154, 201, 267, 485]. Проте посилення процесів глобалізації, інституціоналізації, перехід до цифрових технологій, що характеризують сучасний розвиток світової економіки, вимагають більш широкого обговорення питань щодо інвестицій у зв'язку зі зміною процесів науково-технічного розвитку, пов'язаних з цифровою економікою, посиленням ролі економічних факторів з особливостями формування і використання людського капіталу. У цьому аспекті ми

підтримуємо думку Горбатюк Л. М., що «під інвестиціями необхідно розуміти ті економічні ресурси, що спрямовуються на збільшення як реального капіталу суспільства, тобто на розширення чи модернізацію виробничого апарату, так і інвестиції в «людський капітал», які на сучасному етапі розвитку економіки набувають усе більшого значення» [30, С. 202]. Мова йде про формування нового покоління «носіїв інвестицій», що передбачає відтворення й попит на зайнятість кваліфікованих, високоосвічених кадрів професіоналів, здатних до безперервного навчання й роботи з новими комп'ютерними технологіями.

Ринковий фундаменталізм призвів до того, що економічна політика організацій була націлена, в основному, на вирішення питань, які практично стосувались тільки змін у виробничих відносинах, і фактично не торкалася продуктивних сил і структурних зсувів в економіці. Проте такий підхід неможливо розглядати без урахування інформатизації епохи, яку започаткувала 4 революція змін, і нового інноваційного типу економічного зростання [380, 387, 435, 458, 459, 495].

Тобто на теперішній час головною та ключовою категорією, яка відтіснила інвестиції, що панувала багато років у якості головного чинника економічного зростання, стали інновації, а «Інноваційний розвиток є головним рушієм технологічного прогресу як окремих галузей, так і економіки країни та світу в цілому. Тому інтенсивність інноваційних процесів визначає потенціал розвитку економіки країни, її конкурентоспроможність на світових ринках» [83, с. 99]. Отже, підвищення економічної ролі інновацій, зміна темпів, напрямів і механізмів розвитку інноваційних процесів є одним з основних факторів, що обумовили радикальні структурні зрушення в економіці розвинених і багатьох країн, що розвиваються. Економічна суть інновацій полягає в об'єктності чогось нового, чітко визначеного, завершеного. У літературі зустрічається досить багато підходів до визначення суті інновацій, серед яких найбільш розповсюдженими є ті, що до інновацій відносять всі нововведення як результат творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), нових послуг, технологій [195, 198, 249, 331, 334, 384, 394] тощо. Так згідно Закону України «Про

інноваційну діяльність» інновації – це «новостворені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [146, 147]. Проте ми підтримуємо думку В. Г. Кременя, що «найважливіше полягає у тому, що інновація – не тільки нововведення але й здатність до нового мислення, до переосмислення існуючих теорій, сталих істин, правил та норм поведінки в науці, освіті, виробництві, політиці, культурі тощо. Ніяке нововведення не відбувається, якщо мислення саме не буде інноваційним. Таким чином, поняття інновацій поширюється на новий продукт чи послугу, спосіб їх виробництва, нововведення – організаційні, фінансові, науково-дослідні і будь-які удосконалення, що забезпечує економію витрат чи створює умови для такої економії» [198].

Ще в 1909-1911 р. р. видатний австро-американський вчений Йозеф Алоїз Шумпетер, розробив «інноваційну теорію підприємництва», а поняття «інновація» зіграло центральну роль у його теорії. Він охарактеризував інновацію, як «встановлення нової виробничої функції. Це може бути виробництво нового товару, впровадження нових форм організації, таких як, наприклад, злиття, відкриття нового ринку тощо» [501, с. 62]. Сам Й. Шумпетер задався питанням, яким чином капіталізм здатен постійно позбавлятися від застарілих елементів і оновлювати економічні структури. Готуючи ґрунт для подальших висновків, Й. Шумпетер наводить цілий ряд наочних прикладів: у сільському господарстві більше не використовується плуг – всю роботу виконують механізовані агрегати; печі на вугіллі змінилися сучасними багатофункціональними печами; карети змінилися літаками; відкрилися нові ринки – внутрішні і зовнішні. Але вчений підкреслював, що будь-яка система, що працює ефективно в певний момент часу, в довгостроковій перспективі ризикує програти конкуренцію іншим системам, функціонуючим інакше. Тому поведінку того чи іншого підприємства слід оцінювати тільки на тлі загального процесу і саме в контексті динамічного розвитку. [501, с. 73]. У цьому ракурсі

ми можемо констатувати природу революційного впливу на розвиток інновацій. «Інновація – процес розроблення, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, що покладений в основу новації. У вузькому сенсі під інновацією зазвичай розуміють фазу впровадження новації, а період першого виробничого освоєння новації вважається моментом її початку» [322, с. 47].

Циклічність економічних процесів, стрибкоподібні зміни технологій, нерівноважні стани, приводять до революційних змін, що дозволяє говорити про технологічний імператив як основу стратегії інноваційного розвитку.

Всі потужні революції та інші якісні перетворення, що відбулися у світовій історії, американський філософ Елвін Тоффлер об'єднав у 3 хвили розвитку суспільства: а) традиційна або аграрна – перехід до землеробства; б) індустріальна – пов'язана з урбанізацією та становленням ринкової економіки; в) супер індустріальна – перехід до суспільства, заснованого на знаннях, де наука виступає головним фактором розвитку суспільства. Кожна з хвиль несе в собі комплекс змін, які торкаються всіх сторін суспільства. Можемо констатувати, що це відбувається і сьогодні, коли сучасні цифрові технології стають невід'ємною частиною побуту кожної людини (Рис. 1. 5.) [186, 350].

Модель глобальних революцій Е. Тоффлера корелює з відомими уявленнями про промислові революції. Прийнято вважати, що перша промислова революція була заснована на механізації виробництва за допомогою енергії води і пари, друга – пов'язана із застосуванням електрики, третя хвиля свідчить про переважання електроніки та автоматизації.

Ще у 2016 році Клаус Мартін Шваб першим заговорив про четверту промислову революцію, яка завдяки всеосяжній цифровізації світової економіки ліквідує межі між фізичними, біологічними та цифровими сферами [387].

Майже 80 років тому схожі висновки робив і Й. Шумпетер. Конкуренція, про яку говорив Й. Шумпетер, передбачає, що жоден бізнесмен, і навіть монополіст, не може себе почувати в безпеці, оскільки у будь-який момент може з'явитися нововведення, яке змінить ринок. Авторитетне видання *The Economist*

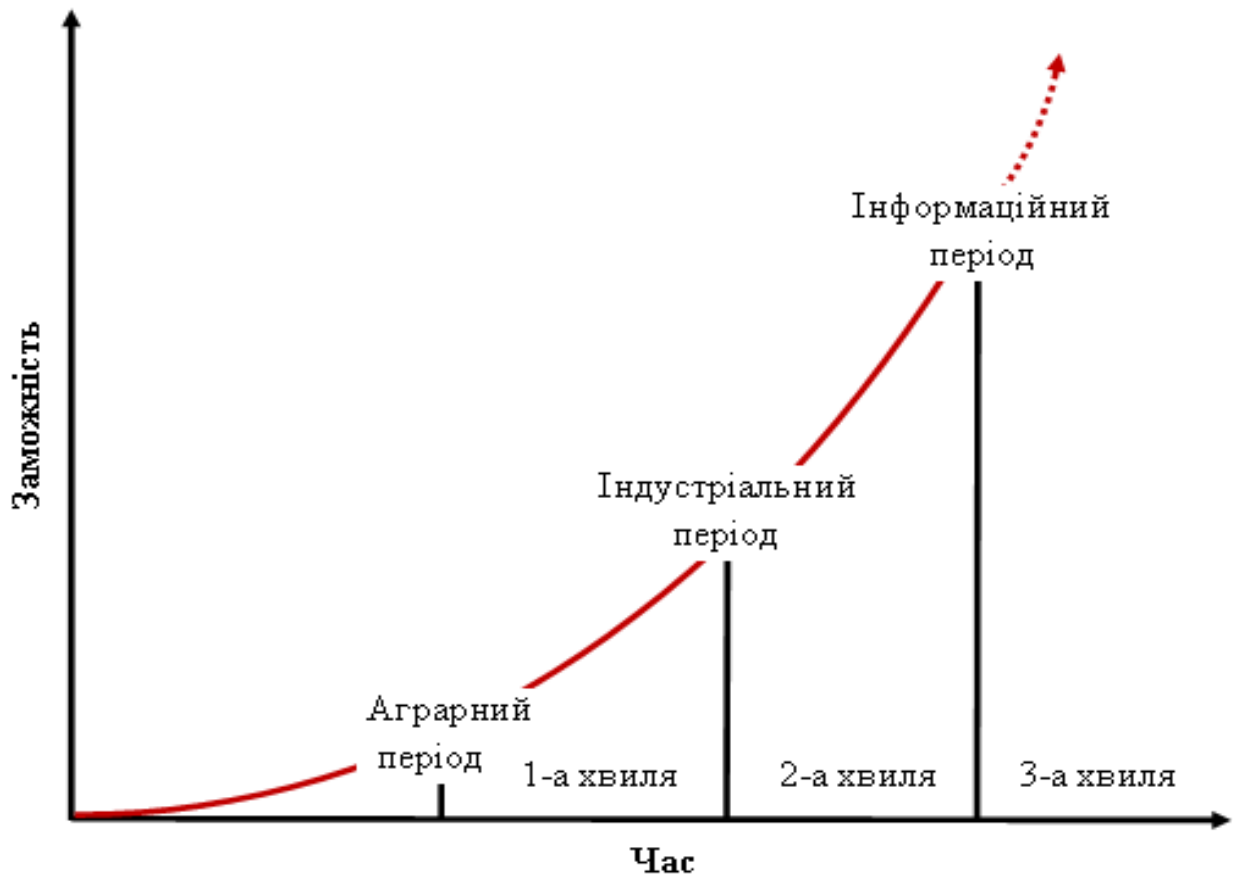


Рис. 1. 5. Глобальні революції соціально-економічного розвитку людства за Е. Тоффлером (розроблено автором за матеріалами [186, 350])

[531], посилаючись на праці Й. Шумпетера, доповнило дослідження Й. Шумпетера про інноваційні (ділові) хвилі (рис. 1. 6): перша хвиля тривала з 1770 по 1840 р., в основі якої лежали нові технології в текстильній промисловості, що сприяло використанню можливостей енергії, вугілля і пара. Друга хвиля – пов'язана з появою залізниць і розвитком сталеливарної промисловості, тривала 50 років і завершилася близько 1900 року, третя – з поширенням електрики і розвитком двигуна внутрішнього згорання, наступна – з досягненнями в хімічній промисловості, електроніці та аерокосмічній промисловості, п'ята – з поширенням корпоративних клієнтоорієнтованих мереж, розвитком нових комп'ютерних технологій та Інтернету.

Ця хвиля повинна тривати приблизно 20-25 років і завершитися новим технологічним стрибком приблизно у 2020 рр. – переважання мобільного зв'язку, цифрових мереж і програмного забезпечення [423, 531].

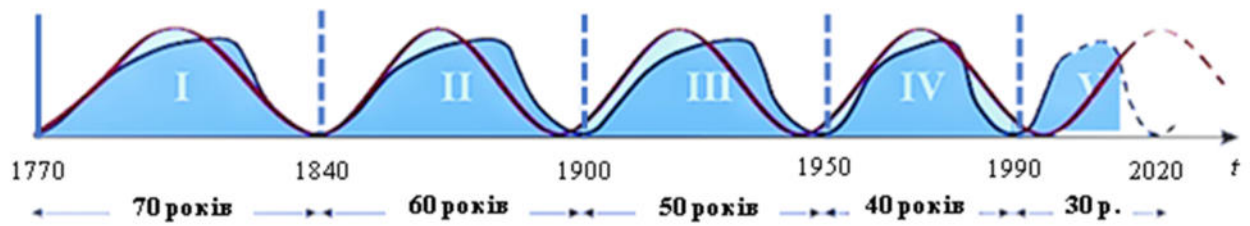


Рис. 1. 6. Графічна кореляція інноваційних хвиль Й. Шумпетера
(розроблено автором за матеріалами [387, 423, 531])

При цьому доцільно враховувати, що розвиток науково-технічного прогресу неможливий без урахування досягнень попереднього технологічного укладу. Так, за теорією інноваційного розвитку Брайана Артура: «Кожні 60 років (або приблизно того) у світі відбуваються глибокі зміни. Розробки, що накопичуються за цей період, й технології здійснюють свого роду революцію. Суспільство починає жити за новими стандартами, створюються нові соціальні класи, нові сфери для бізнесу тощо. Сьогодні це «діджиталізація» (від англ. digitization) – переведення будь-якого вихідного матеріалу в цифрову форму» [414, с. 118].

Також знаходимо очевидним, що зображення інноваційних хвиль Й. Шумпетера буде більш коректним, якщо брати до уваги, що зародження нових технологічних укладів може відбуватися ще під час стійкої актуальності попередніх. Правильним є і зворотний висновок: застарілі технологічні уклади можуть залишатися впливовими аж до зміцнення позицій новими. Цю тезу графічно проілюструє рисунок 1. 7. Отже, вочевидь, що на сьогодні ще зарано говорити про те, які технології стануть основою для нової інноваційної хвилі. Однак, як і раніше, вони будуть засновані на результатах, досягнутих у ході попередньої хвилі.

Аргументувати твердження допоможе реальний приклад: сучасні користувачі, як і раніше, використовують телебачення і радіо, не дивлячись на глобальну зміну парадигми – вочевидь, що найбільшу споживчу популярність мають мобільні гаджети, звідки можливо поповнювати інформацію будь-якого характеру або формату. При цьому виправданою є констатація того, що радіо,

телебачення та цифрові технології, маючи різні етапи зародження, продовжують співіснувати до теперішнього часу. Але беззаперечно, що вектори розвитку цих технологій різняться.

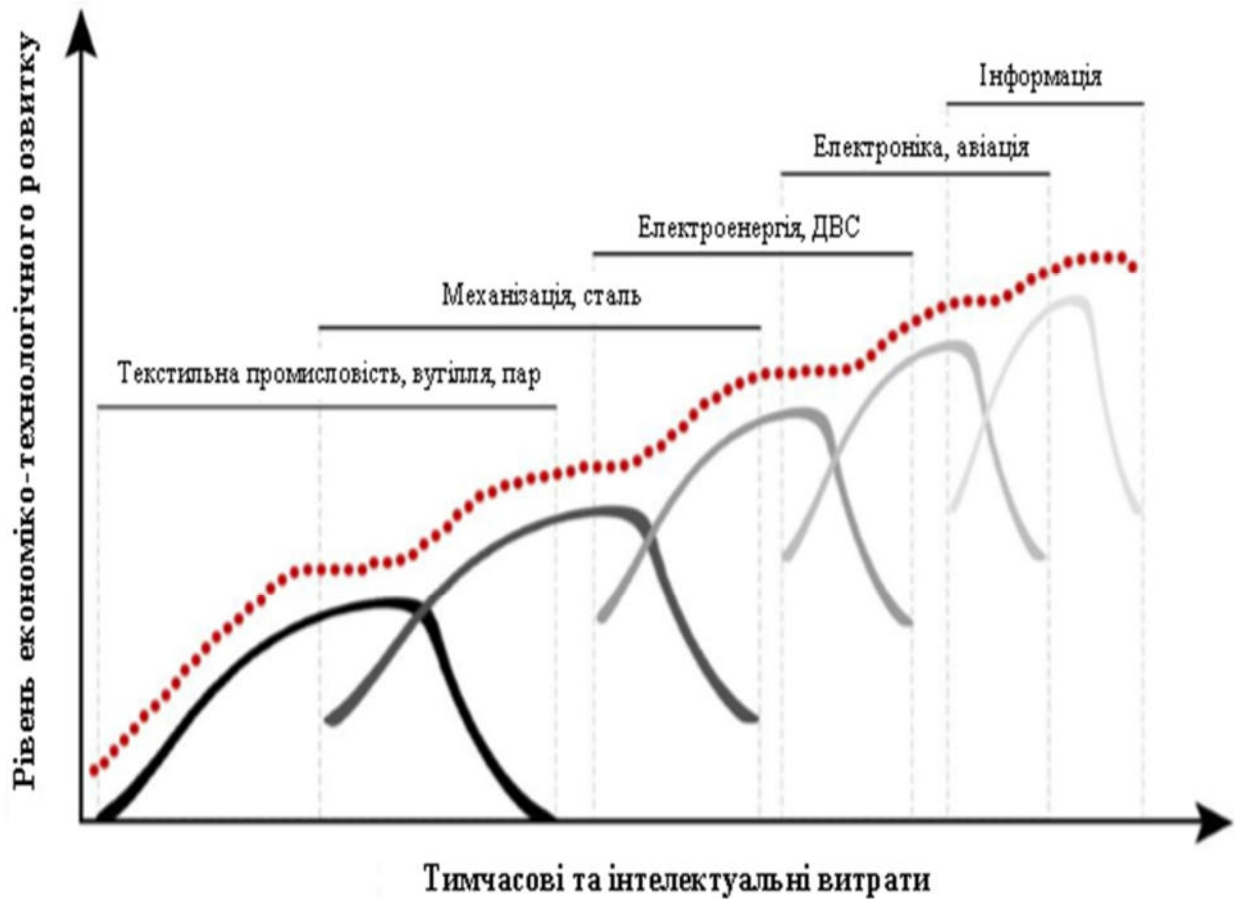


Рис. 1. 7. Інноваційні хвилі Й. Шумпетера в контексті визначних економіко-технологічних проривів у світовій історії
(розроблено автором за матеріалами [531])

Важливо зауважити, що графік повинен мати зростаючу динаміку, оскільки розвиток технології супроводжується зростанням технічних і економічних показників, а також підсумкової ефективності згідно з тимчасовими та інтелектуальними витратами.

Видатний вчений К. Крістенсен проаналізував причини краху великих корпорацій під впливом сил творчого руйнування. Дослідник дійшов висновку, що досить часто сам стиль управління, завдяки якому компанії стають лідерами галузі, заважає їм розробляти проривні технології, які в кінцевому рахунку

вибивають їх з ринку. Для демонстрації швидкоплинності цих процесів К. Крістенсен вказує на високу «смертність» компаній, спираючись на приклади щодо кількості інформації, яку інженерам вдавалося вмістити на квадратний дюйм поверхні диску: обсяг в середньому збільшувався на 35% в рік, з 50 Кб в 1967 р до 1,7 Мб в 1973-м, 12 Мб в 1981-му і 1100 Мб до 1995 му. Фізично диски зменшувалися з такою ж швидкістю – на 35% в рік: в 1978 р обсяг найменшого диску ємністю 20 Мб досягав 800 кубічних дюймів, а в 1993-му – вже 1,4. Додамо, що на теперішній час існують технології, які здатні розмістити на носії в кілька сантиметрів дані об'ємом в 2 Тб.

К. Крістенсен виділяє два види інновацій – проривні та підтримуючі. Проривні (фундаментальні, радикальні, базові) – це інноваційні технології, які привносять на ринок принципово нову пропозицію, причому з початку за якістю вони бувають гіршими у порівнянні з технологіями, які використовуються, але володіють новими властивостями і адресовані іншим групам споживачів. Підтримуючі інновації – технології, що сприяють удосконаленню продукту. За словами автора, «такі технології можуть бути новими і радикальними, але у всіх підтримуючих інновацій є спільна риса: вони покращують якість існуючих продуктів у межах технічних характеристик, важливих для основних споживачів на існуючих ринках. Підривні ж – навпаки» [200, с. 35-48].

Розглянемо, життєвий цикл технологічної інновації, або так званої S-образної моделі, яка показує залежність результату технології від витрат на її дослідження, розробку і виробництво. Якщо по осі Y відкласти результат, який надає нова технологія, а по осі X – витрати на її дослідження, розробку і виробництво, то побачимо, що крива має форму літери S (рис. 1. 8).

Як бачимо із наведеного рисунку життєвий цикл технологічних інновацій в умовах цифрової економіки складається з трьох фаз:

1. Область навчання, або становлення. На початку витрати на дослідження і розробку зростають, а ефекту немає, корисні властивості (ключові технологічні параметри) технології або продукту змінюються дуже незначними темпами. На даній стадії нова технологія має дуже обмежене поширення, попит

на нові продукти і технології або поки не сформувався, або обмежений дуже вузьким сегментом. Ця область називається областю навчання, або становлення, інноваційної технології.

2. Область підвищеної віддачі. У деякий момент настає перелом, і віддача від технології починає різко зростати. При цьому продовжуються вкладення в розвиток технології і продукту, але результат набагато значніше, ніж на попередній фазі. Корисні властивості основі інноваційного процесу, вичерпується, технологія наближається технології або продукту різко збільшуються. Спостерігається збільшення розмірів ринку, утворюються нові сегменти і потреби, які задовольняються всі більш досконалою технологією. Ця область називається областю підвищеної віддачі.

3. Область насичення (спадної віддачі). Висока віддача триває до певного моменту, коли знову настає перелом: ми продовжуємо вкладати в розвиток технології стільки ж, але корисні властивості практично не змінюються. Потенціал розвитку ідеї, що лежить в до своєї природної межі. Ця область називається областю насичення (або спадної віддачі).



Рис. 1. 8. S-образна модель життєвого циклу технологічної інновації
(розроблено автором за матеріалами [413])

Окремо розглянемо економічний аспект – він надає іншу відповідь. Коли технологія виходить з області становлення, починається драматичне падіння вартості та одночасно відбувається підвищення призначених для користувача характеристик. 8-10 років зростання можливостей нових технологій призводять до принципової зміни – величезного падіння вартості цих технологій. Цікаві приклади падіння вартості технологій, за оцінками Accenture World Economic Forum [409], наведені на рис. 1. 9.

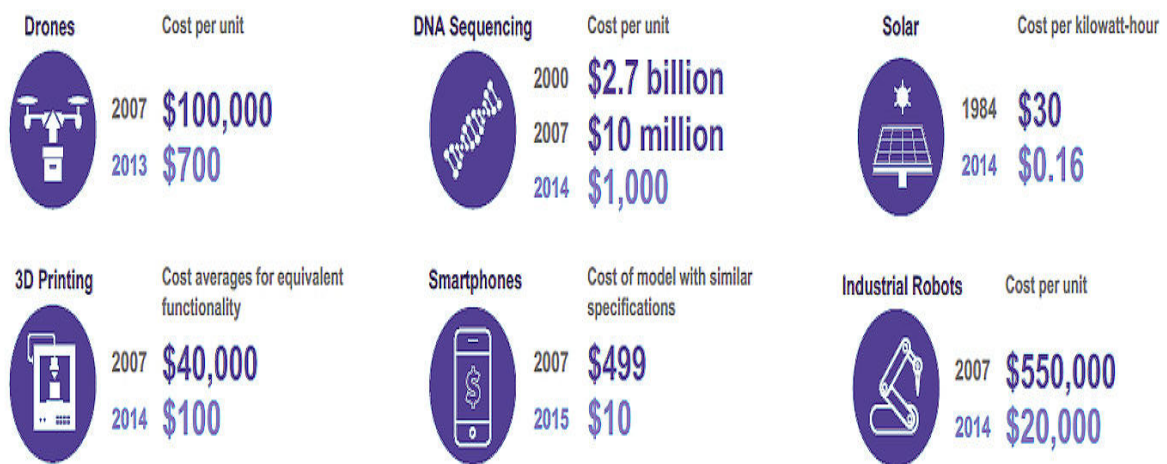


Рис. 1. 9. Приклади значного падіння вартості нових технологій
(Джерело: [409])

Наприклад, на початку появи дрон коштував близько \$ 100 000, а в 2013 році – вже \$ 700, а зараз вже менше \$ 100. Падіння вартості цієї технології за 7 років – в 1000 разів. Інший приклад – індустріальні роботи: за 7 років їх вартість впала в 25 разів. Вартість 3D-принтерів аналогічної функціональності за 7 років знизилася в 400 раз! Але лідером з падіння вартості залишається секвестрування геному – в 2007 році воно коштувало \$ 10 млн, в 2014 році – \$ 1000, а зараз вже близько \$ 100. Тобто падіння вартості за 10 років склало близько 100 000 разів. Такі значні падіння додатково показують масштаби цифрової революції, яку ми переживаємо.

У 1995 році експерти Gartner запропонували модель Hype Cycle – криву зрілості технології, що графічно представляє стадії, через які проходить нова технологія (перш за все інформаційна) в процесі свого розвитку, яку

використовують до теперішнього часу. Модель показує наскільки перспективною є технологія на підставі ступеню зацікавленості до неї з боку суспільства і фахівців. Як правило, вона використовується під час прийняття рішень про використання тієї або іншої технології в бізнесі, інвестування в бізнес, для якого використовується конкретна технологія. Цикл являє собою графік кривої, на якій точками відображаються позиції технології. На осі абсцис відображаються етапи в часі, які проходять технології. На осі ординат – рівень очікувань від цих технологій. Точка технології на графіку може належати одному з п'яти типів, в залежності від прогнозу зрілості конкретної технології. За моделлю Нуре Cycle, кожна технологія проходить у своєму розвитку п'ять фаз [530] (Рис. 1. 10):



Рис. 1. 10. П'ять фаз розвитку нової технології за моделлю Нуре Cycle компанії Gartner (розроблено автором за матеріалами [530])

1. *Запуск технології або технологічний тригер (technology trigger)* полягає в технологічному прориві, який обіцяє вирішення проблем, проте спочатку про технології мало хто знає і очікування невеликі, оскільки все

невідоме не завжди має позитивний кінцевий результат. Починаються обговорення серед товариства фахівців з поступовою міграцією публікацій в громадську пресу. Деякі технології вмирають на цьому етапі.

2. *Пік надмірних очікувань (peak of inflated expectation)*. По мірі того, як нова технологія показує результати і виправдовує окремі прогнози, хайп навколо неї посилюється, громадський ажітаж призводить до надмірного ентузіазму і нереалістичним революційним очікуванням. З'являються перші компанії, які намагаються впровадити технологію. Як правило, невдалі, але, завдяки новизні, технології стають популярними і викликають бурхливі обговорення в суспільстві. Успішне застосування технології в цій фазі можливо, але, зазвичай, невдач більше ніж успіхів внаслідок невірних і надмірно завищених очікувань.

3. *Провал розчарування (trough of disillusionment)*. Виявляються недоліки технології. Жодна технологія не в змозі відповідати завищеним очікуванням, тому ентузіазм швидко гасне. Настає розчарування в її можливостях і починаються дослідження обмежень нової технології, виявляються різні фактори, які перешкоджають її ефективному використанню. Природньо, що очікування ще більше знижуються. І в певний момент настає нижня точка (провал) розчарування.

4. *Схил просвітлення (slope of enlightenment)*: коли всі починають розуміти, що в певних умовах нова технологія реально працює та її можна використовувати, вона приносить цінність, ведеться ефективний пошук рішень проблем технології. Починаються докладне обговорення обмежень і факторів, які перешкоджають ефективному використанню технології, перегляди поставлених раніше завдань і очікувань. Після успішних кейсів інтерес суспільства починає повертатися. Це фаза, коли формуються коректні та обґрунтовані правила використання нової технології. І очікування від технології знову починають зростати. Технологія долає основні недоліки. З'являються перші комерційні впровадження і стабільна аудиторія.

5. *Плато продуктивності (plateau of productivity)*: переваги технології стають очевидними і визнаються всіма, технологія переходить з розряду нової в

звичайну. Технологія виходить на так зване «плато продуктивності» – вона показує результати, не такі високі, як очікувалося на початку, але вони реальні, і очікування від неї практично припиняють зростання. Висота очікувань плато продуктивності залежить від того, наскільки широко застосовується нова технологія. Впровадження технології можливо скрізь спостерігати в рамках її бізнес-домену. Суспільство сприймає технологію як данність, усвідомлюючи її реальні переваги і недоліки.

Модель Нуре Cycle відображає суб'єктивні очікування та настрої споживачів і користувачів від нової технології. І обидва цих погляди демонструють особливість сьогодення: зрілість багатьох технологій досягла суттєвого рівня і очікування від більшості з них на сьогодні декілька завищені, що потребує подальших новацій. Тобто, «інновації не з'являються спонтанно. Вони виникають там, де для цього вже є сприятливе середовище, і в той час, коли накопичується достатня кількість знань, теорій і геніїв. Іншими словами, інновація – справа своєчасності» [2, с. 20].

Процесною характеристикою інновацій є інноваційність або інноваційна діяльність, яка характеризує незавершеність, рух, що розгортається в часі. «Інноваційність» – як поняття, це характеристика, ознака явища, процесу відповідно до часового контексту змін в економічному середовищі, прикмета нового знання, відмінна характеристика від інших, включає оригінальність, є похідним терміном від «інновація», що визначає зміни в якості. За аналогією з поняттям «традиційне» – як звичне, прийнятне, відоме, «інноваційне» означає як раз нетрадиційне, нове. Не до кінця визначене, незвичайне, не таке «як прийнято» [25, с. 36].

Використання можливостей і досягнень українського науково-технічного комплексу та їх залучення до господарського обороту та об'єктів інтелектуальної власності розглядаються у теперішній час як головний напрям підйому української економіки, що забезпечує реалізацію національних інтересів України.

На відміну від природніх, будь-які громадські процеси, у тому числі господарські та інноваційні, завжди є результатом управління в його найрізноманітніших формах. Це означає, що діяльність будь-яких структур можливо поставати у вигляді систем управління. Якщо абстрагуватись від суто філософських трактувань управління, то його прагматична варіація, впливає з визначень таких провідних вчених як Н. Віннер, В. Глушков, В. А. Трапезніков [54, 72, 352] та інших. Такий підхід дозволяє розглядати управління як непрямий вплив працівників керуючої системи і безпосередній енергетичний вплив працівників керованої системи на об'єкти управління з метою зміни їх стану, поведінки або просторово-часового переміщення.

Таким чином, будь-яка діяльність, основним змістом якої є діяльність керуючих систем, що визначають в своїх управлінських рішеннях цілі та очікувані результати, а через управляючі впливи реалізацію цих рішень, складається з двох основних складових:

- порівняно сталою діяльністю за взятими на озброєння формами, методами і загальною моделі управління за більш-менш тривалі періоди, яку можна віднести до базової діяльності. Її результатом є досить стабільні, періодично повторювані процеси виробництва певної продукції або послуг на досягнутому рівні ефективності для даного періоду;

- діяльністю з удосконалення діючої загальної моделі управління, спрямованої на підвищення ефективності існуючих процесів виробництва, нових або раніше вироблених продуктів і послуг. Результатом цього виду діяльності є періодично впроваджувані прогресивні перетворення в різні частини системи управління діючими і знову створюваними структурами. Подібні перетворення можуть бути віднесені до управління інноваційним розвитком діяльності господарських структур.

Після освоєння персоналом цих структур чергових інновацій (адаптації до тих або інших перетворень) за час, який найчастіше пов'язують з фактичним терміном окупності витрат на ці інновації, настає черговий більш-менш стійкий період базової діяльності на новому рівні управління цією діяльністю і її

ефективності. Отже, до знову впроваджуваних інновацій (здійснюваних прогресивних перетворень), які з часом перестають бути такими, начебто розчинюючись в оновленій системі управління базовою діяльністю, підвищують досягнутий рівень її ефективності.

На ранніх стадіях функціонування та розвитку суспільних структур, обидва розглянутих види діяльності можуть здійснюватися одними й тими ж працівниками або працівниками різних підрозділів одних і тих же структур. Однак на більш пізніх стадіях, особливо у постіндустріальній цивілізації здійснювати таке поєднання функцій працівниками структур, що займаються повсякденною базовою діяльністю, стає або неможливим, або неефективним через низку об'єктивних причин, які пояснюються наступним.

По-перше, змінюється масштабність і характер самих інновацій. Якщо раніше можна було їх розробляти і впроваджувати спонтанно, на основі власного досвіду та інтуїції у вигляді своєрідних «раціональних пропозицій», то сучасні інновації супроводжуються радикальними, а часто і перманентними перетвореннями, які спираються на останні досягнення в області науки, техніки і технології, що досить часто вимагає спеціальних знань, навичок і креативної енергії в області їх розробки та практичного застосування, а також відповідної матеріально технічної бази, адекватної системі управління подібними інноваціями. Саме за цих передумов, співробітникам базових структур, стурбованим підтриманням досягнутого рівня управління, не вистачає часу на подібну роботу в нових, більш складних умовах постіндустріальної цивілізації (глобалізації, інформатизації, цифрової економіки).

По-друге, подальший розподіл суспільного, особливо міжнародного поділу праці, вимагає акцентування діяльності громадських структур на ключових компетенціях з одноразовою передачею всіх інших видів непрофільних функцій (допоміжних і забезпечувальних) іншим структурам у порядку аутсорсингу з одноразовим посиленням координуючого механізму з цими спеціалізованими структурами через системну або мережеву інтеграцію.

По-третє, базові структури багатьох країн з недосконалою ринковою економікою, до якої відноситься й Україна, у силу недостатньої керованості, слабкої інтеграції особистих і групових інтересів з громадськими, сильного впливу неформальних факторів управління та високого ступеню девіантності суспільства, можуть отримувати значну, а іноді й переважну частину, своїх доходів і прибутку за рахунок непродуктивних (непродуктивних і навіть антигромадських) чинників і джерел. Це значною мірою знижує привабливість і затребуваність легітимних інновацій, орієнтованих на реальне підвищення продуктивності суспільної праці. Це ж відбувається в закритих і монополізованих сферах базової діяльності, де цілком задовольняються не оптимальні, а допустимі рівні управління. Тому працівники базових структур у багатьох випадках здійснюють суттєвий опір радикальним прогресивним перетворенням, не бажаючи йти на ризик і втрачати свої вигоди від «стабільного консерватизму». Послідовний пошук і використання нових можливостей вимагають від підприємців, якою б не була їхня особиста мотивація – гроші, влада, зацікавленість або жага до слави і визнання, – намагатися створити щонебудь корисне. У той же час недостатньо просто покращити те, що вже існує, або впровадити зміни. У сучасних умовах проблеми цифрового сектору неминуче позначаються на конкурентоспроможності економіки, оскільки відставання в отриманні та обробці актуальних даних, невміння використовувати цифровий ресурс в кінці кінців супроводжується втратою колишніх ринкових позицій.

Наприклад, з позицій теорії асиметрії міжнародної торгівлі цифрова залежність однієї країни від іншої призводить до збільшення відставання в економічному розвитку між цими країнами. Особливістю такої структурної залежності є неможливість її подолання, оскільки прогрес в області цифрових технологій відбувається з досить високою швидкістю, а нові технології можуть бути відтворені тільки на основі попередніх результатів. Якщо країна ними не володіє або якісь технічні та технологічні рішення загублені, тоді неможливо створити щось нове і зробити наступний крок. З цієї причини стан цифрового

сектору, зокрема, його елементної бази, спеціального технологічного обладнання, що забезпечує необхідні параметри мікросхем є визначальним фактором перспектив розвитку всього суспільства. Надходження цифрових продуктів з імпорту може зняти гостроту проблем на деякий час, але з огляду на те, що коефіцієнт оновлення в цьому секторі дуже високий і повна зміна парку обладнання і програмного забезпечення відбувається раз в 2–3 роки, прив'язка до імпорту таких систем не може бути підставою для створення міцних конкурентоспроможних позицій в даній сфері. Зараз у світовій економіці розгорнута боротьба за лідерство в області цифрових технологій, яка сприяє придбанню безперечних аналітичних переваг. Цифрова економіка створила новий вид ресурсу – дані, що представляють собою, при всій дискусійності такого твердження, сучасний фактор успішної економічної діяльності [112, 115, 171, 213, 429]. Необхідно надати нововведенням нову, відмінну цінність і зробити їх привабливими по-новому, по іншому, перетворити «матеріал» в «ресурс» або об'єднати вже існуючі ресурси у нову, більш вдалу комбінацію. Чим успішніше це реалізується, тим менше залишається мотивацій займатися отриманням непродуктивних, а вже тим більше девіантних доходів.

Будь-яка діяльність та поведінка окремих частин і елементів (індивідів, соціальних груп) об'єктивно оцінюється за їх позитивним або негативним впливом на ефективність функціонування та розвитку системи. Це відноситься до всіх сфер суспільства і стосується не тільки окремих юридичних і фізичних осіб у сфері бізнесу, але й інших некомерційних структур у сферах науки, мистецтва, культури, охорони здоров'я тощо, де завжди виникають ризики переоцінки або недооцінки людської діяльності з позиції системних інтересів. Під час впровадження інновацій для розвитку бізнесу, доцільно визначити фактори, які амбівалентно впливають на інноваційний процес, до яких відносяться різні групи, а саме: політичні, соціальні, економічні, законодавчі, організаційно-управлінські тощо. Одні з них сприяють розвитку інноваційної діяльності, інші – перешкоджають. Наприклад, до соціальних факторів впливу відноситься система мотивації персоналу на підприємстві і, якщо вона буде

недосконалою, то працівники не будуть із зацікавленістю реагувати на інноваційні зміни, ефективно їх впроваджувати і, навпаки, моральне та матеріальне заохочення, забезпечення можливостей самореалізації та творчої праці в колективі спонукає до сприяння інноваційної діяльності.

На нашу думку, найбільш проста модель інноваційного процесу, полягає в його групуванні за окремими функціональними/структурними етапами: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження: технології, вирішення спеціальних проблем, оцінка можливостей; дослідно-конструкторські та експериментальні розробки; комерціалізація, тобто вихід з отриманим нововведенням на ринок для впровадження нововведення у виробництві, що і є основною метою інноваційної діяльності. Таким чином, відповідно до цієї концепції, інновація починається з фундаментальних досліджень і завершується у сфері використання продуктів, а її функціональну послідовність можна відобразити алгоритмом: наукові пізнання – інноваційні розробки – впровадження – сфера використання економічного продукту (економічне зростання).

Дослідження термінологічного апарату [150, 154, 185, 331, 384, 394] доводять, що поняття «інноваційна діяльність», на нашу думку, на сьогодні потребує змістовного поглиблення та його трансформації в поняття «інноватизація», суть якої в умовах цифрової економіки значно ширше й розкривається через глобалізацію та удосконалення інформаційного простору, трансформацію бізнес-моделей за допомогою цифровізації, впровадження передових технологій, модифікації інфраструктури організацій, інтелектуалізації персоналу.

На процес інноватизації впливають деякі властивості, які визначив Еверетт Роджерс, а саме: відносна перевага – це сприйняття інновації як ідеї, що перевершує попередні ідеї та рішення; сумісність – це сприйняття інновації як такої, що відповідає наявним цінностям, почерпнутого з минулого досвіду та потребам потенційних суб'єктів, які хочуть і можуть її впровадити; складність – це сприйняття інновації з точки зору зрозумілості і легкості для використання;

випробуваність – це придатність інновації до обмеженого експериментування; спостережність – ступінь помітності результатів інновації для інших. Це надає більше шансів на поширення впровадження такої інновації [495, с. 36-37].

Пропонуємо нову ідеологему процесу інноватизації як прогностичної ідеї розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки на макро- та мікро- рівнях, що уможливорює забезпечення інтегрального ефекту під час трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів (Рис. 1. 11).

Вважаємо, що загальна концепція «інноватизації» на макро- рівні в умовах цифрової економіки заснована на розвитку знаннєвого суспільства з урахуванням закономірностей, цінностей, процесів трансформації та інтеграції в умовах глобалізації інформаційно-технологічного простору, інтелектуалізації та цифровізації для цілей прискореного розвитку бізнесу.

«Інноватизація – це не лише сума принципово нових технологій, ключових та інтелектуальних рішень і знань. Це сфера вільних ідей, яка охоплює питання організаційного та методологічного забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства, відтворення правил і норм, що регулюють розробку й поширення нововведень для розвитку економічних систем» [35].

Тому, на нашу думку, інноватизація в умовах цифрової економіки на мікро- рівні – це процес, який передбачає революційну трансформацію моделей бізнесу, удосконалення та розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури організацій, інформаційно-комунікаційної парадигми та інтелектуального капіталу з використанням методів цифровізації, нових підходів до творчої та креативної праці персоналу та формування інноваційної культури в організації.

Зміни у виробничих процесах, переорієнтація виробництва зі створення матеріальних благ на надання послуг, глобалізація економіки відзначаються теоретиками цифрового суспільства в якості найбільш фундаментальних ознак нового типу суспільства, викликаного інформатизацією.

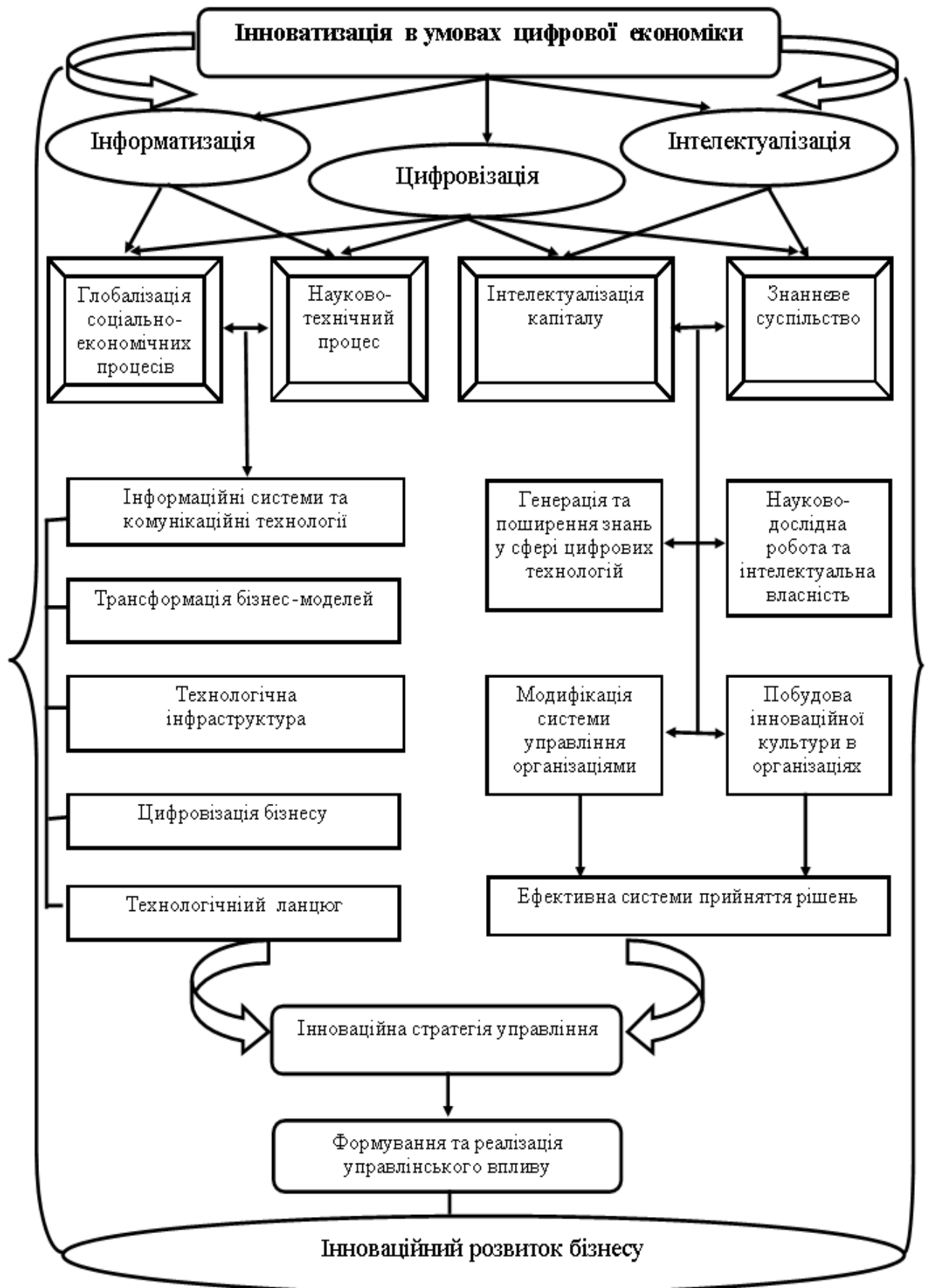


Рис. 1. 11. Ідеологема процесу інноватизації як прогностичної ідеї розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Статистика країн – членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), незважаючи на загальносвітову нестабільність, свідчить про стійке зростання світової торгівлі продуктами цифрової економіки (в середньому, зростання становить близько 4%), випереджаючими темпами зростає обсяг послуг, що надаються (до 30% в рік). Розвивається і стає доступнішим цифрова інфраструктура підвищується якість комунікаційних мереж через впровадження технологій 4G, а на теперішній час вже й 5G, при цьому збільшуються можливості використання мобільних пристроїв для доступу в Інтернет, що, в кінцевому підсумку, дозволяє прогнозувати все більший радіус дії і розвиток цифрових технологій в світі [296, с. 40]. Відбувається трансформація бізнесу та традиційних ринкових відносин, що вимагає нових рішень з удосконалення системи управління організаціями. Подальший розвиток цифрових технологій має значення для всієї економіки в цілому. Якщо зараз на частку роздрібною торгівлі в Інтернеті припадає близько 10% всіх транзакцій, то в майбутньому їх кількість буде тільки зростати [312].

Тобто, вважаємо за необхідність враховувати, що цифрові технології мають суттєвий вплив на прискорення інноватизації, тому показники інвестицій у розвиток цифрового потенціалу бізнесу є важливим фактором його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

В умовах невизначеності та динамічних зовнішніх перетворень здатність бізнесу підтримувати безперервний інноваційний розвиток стає визначальною конкурентною перевагою. Сам по собі інноваційний розвиток визначається авторами багатьох досліджень як процес господарювання, що передбачає безперервний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища [42, 152, 255, 266, 294, 336, 392, 397, 398, 417].

На нашу думку, у розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки більш доцільно використовувати саме поняття «інноваційний розвиток», суть якого полягає в проведенні комплексного соціально-економічного розвитку держави через призму інтелектуалізації капіталу, глобалізацію економічних процесів,

становлення знаннєвого суспільства, здобутків науково-технічного прогресу з використанням таких механізмів, як хмарні технології, великі бази даних, новітні комп'ютерні технології тощо.

Відповідно до логіки вище розглянутих нами категорій, інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки – це сформована траєкторія, за якою покращуються якісні та кількісні параметри діяльності організацій, забезпечується зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, що досягається через інноватизацію, світовий масштаб якої, обумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки.

Переорієнтація України на інноваційний розвиток можлива тільки за умови масштабної реалізації інноваційних проектів, а перехід до інноваційної моделі економічного зростання є одним із головних завдань держави на найближчу перспективу. Напрями інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки можна класифікувати за різними ознаками (Рис. 1. 12). Але жодна із показаних складових забезпечення успішного інноваційного розвитку бізнесу не має завершеного наукового вирішення, а діюча практика управління в Україні вказує на досить низький рівень використання нових знань.

Можливо визначити деяке протиріччя між зростанням показників традиційної економіки та інноваційним розвитком бізнесу, оскільки це може бути зовсім не пов'язане із інноваціями. Це свідчить про те, що економічні відносини трансформувались до якісно нового етапу свого розвитку, одним із проявів якого, є формування національних інноваційних систем (НІС) та їх суперництво. Згідно зі статистичними даними, на теперішній час в Україні 834 підприємства є інноваційно активними [218, с. 21]. Роль держави ускладнюється у зв'язку з підтримкою спрямованих структурних зрушень і проведенням інституційних реформ, що сприяють розкриттю науково-технічного потенціалу, НДДКР, можливостей інтелектуально-креативних ресурсів людського капіталу – в рамках єдиного консенсусу «наука – освіта – виробництво». «Провали» ринку в інноваційній сфері змушують державу приймати на себе ряд організаційних,

фінансових та інституційних функцій з регулювання інноваційного циклу, в рамках якого в більшій або меншій мірі присутні «неринкові» фази [8, с. 73].



Рис. 1. 12. Напрями інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки (розроблено автором за матеріалами [42])

Вважаємо доречним введення до користування терміну «інноваційного портрету/табло», для відображення економічного стану об'єкту «як створення нового інституційно-організаційного формату», запропонованого вченими-економістами Н. М. Краус, К. М. Краус [194; 195, с. 4], оскільки на сьогодні у світі використовується значна кількість індексів, рейтингів, чинників, за допомогою яких можливо оцінити та відобразити інноваційний розвиток країни за різними напрямками суспільного життя. (табл. 1. 1).

Інноваційне табло місця України у світових рейтингах
(укладено автором за матеріалами [279, 436, 437, 445])

Рейтинги	2014	2015	2016	2017	2018
Рейтинг найкращих армій Global Firepower	21	21	25	25	30
Індекс економічної свободи	155	162	162	166	150
Глобальний рейтинг інновацій	63	64	56	50	43
Рейтинг глобальної конкурентоспроможності	84	76	79	85	83
Рейтинг легкості ведення бізнесу Doing Business	112	96	83	80	76
Рейтинг інвестиційної привабливості	109	89	130	134	131
Рейтинг сприйняття корупції	144	142	130	131	130
Світовий рейтинг свободи ЗМІ	127	129	107	102	101
Індекс процвітання	102	107	107	112	111
Рейтинг цифрової конкурентоспроможності	50	59	59	60	58
Індекси паспортів	53	63	58	58	41
Глобальний індекс миру	141	150	156	164	152
Індекс демократії	92	88	86	86	83
Індекс верховенства права	68	70	78	78	77
Всесвітній рейтинг щастя	111	123	132	138	133

Серед них найбільш детальну і повну характеристику країни надає Глобальний індекс інновацій (ГІІ), що уможливує отримання оцінки, в тому числі, й України за всебічними параметрами, а саме: людського капіталу та досліджень; інфраструктури; стану ринку та бізнесу; рівня технологічного розвитку та креативних результатів. Розгляд та аналіз цих параметрів сприяє розробленню ефективної політики держави, націленої не тільки на інноватизацію виробництва, а й на розвиток наукових досліджень, освіти, інтелектуалізації капіталу тощо.

ГІІ виступає ключовим індикатором та базою детальних показників для економіки. У 2018 році вийшов одинадцятий щорічний звіт «Глобальний інноваційний індекс 2018: енергетика світу та інновації», який охоплює 126 економік світу. Основою звіту є рейтинг інноваційних можливостей та результатів світових економік.

Глобальний індекс інновацій включає два субіндекси: Субіндекс Інноваційного Входу та Субіндекс Інноваційного Виведення, кожен з яких складається з ключових елементів (Рис. 1. 13).



Рис. 1. 13. Структура Глобального індексу інновацій (авторська розробка)

Субіндекс Інноваційного Входу охоплює п'ять вхідних показників: інститути; людський капітал та дослідження; інфраструктура; стан ринку та стан бізнесу. Субіндекс Інноваційного Виведення складається з таких ключових індикаторів результатів інновацій: рівень технологічного розвитку та креативні результати. Загальна оцінка ГІІ – розраховується як середнє значення даних субіндексів входження та виведення.

Рейтинг України серед країн світу змінюється під впливом зовнішніх чинників і у 2017-2018 р. р. розвиток країни становив:

- 1) за глобальним інноваційним індексом у 2017 р. – 36,45 бали (50 місце зі 127 країн), у 2018 – 38,52 бали (43 місце зі 126 країн світу);
- 2) за глобальним індексом конкурентоспроможності – 4,00 бали (85 місце зі 138 країн), у 2018 – 4,11 балів (81 місце з 137 країн);
- 3) за індексом соціальної глобалізації – вражаюче зниження з 33 місця у 2017 р. до 49 місця у 2018 році з 207 країн світу.

Для формування цілісної картини інноваційного потенціалу України проаналізуємо показники інноваційного розвитку країни за 2014–2018 роки (табл. 1. 2) [436, 437, 445].

Таблиця 1.2

Інноваційне табло динаміки складових глобального інноваційного індексу України за 2014-2018 рр. (укладено автором за матеріалами [436, 437, 445, 528])

Складові інноваційного потенціалу	2014		2015		2016		2017		2018	
	бал	місце	бал	місце	бал	місце	бал	місце	бал	місце
Глобальний Інноваційний Індекс	36,3	63 зі 143	36,45	64 зі 141	35,7	56 зі 128	37,6	50 зі 127	38,5	43 зі 126
Субіндекс Інноваційного Входу	38,2	88	39,06	84	38,9	76	41,0	77	42,2	75
Інститути	52,9	103	52,2	98	48,7	101	47,9	101	49,1	107
Людський капітал і дослідження	36,6	45	40,4	36	40,8	40	39,6	41	37,9	43
Інфраструктура	27,1	107	26,3	112	32,3	99	39,3	90	38,1	89
Стан ринку	45,1	90	43,9	89	42,1	75	43,2	81	42,7	89
Стан бізнесу	29,1	87	32,4	78	30,6	73	35,3	51	34,5	46
Субіндекс Інноваційного Виходу	34,4	46	33,85	47	32,5	40	34,2	40	39,8	35
Розвиток знань і технологій	38,2	32	36,4	34	34,1	33	32,8	32	36,7	27
Результати креативної діяльності	30,6	77	31,3	75	31,0	58	35,6	49	36,5	45
Індекс ефективності інновацій	0,9	14	0,9	15	0,8	12	0,8	11	0,9	5

Як показують проведені дослідження (Рис. 1. 14) динаміка індикаторів інноваційного потенціалу України за 2014 – 2018 роки досить повільна.

На досягнення отриманого результату позитивно вплинув розвиток інститутів, знань і технологій, стан бізнесу та результати креативної діяльності.

Майже без змін залишилась інфраструктура, проте показники людського капіталу та досліджень, а також стан ринку у 2018 році значно зменшились. Це може говорити про необхідність додаткового стимулювання і підтримки організацій, що займаються новими розробками, науковими та прикладними дослідженнями.

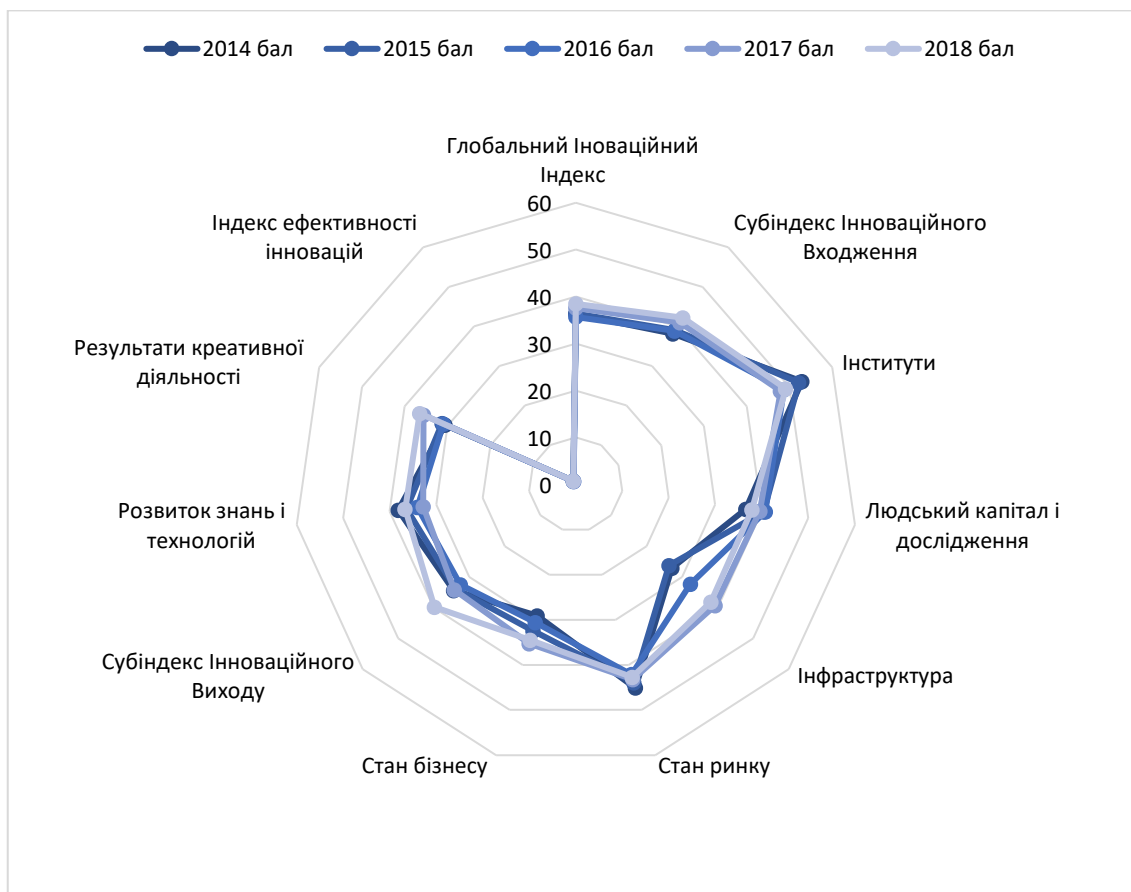


Рис. 1. 14. Іноваційне табло динаміки складових глобального інноваційного індексу України за 2014 – 2018 рр.

(розроблено автором за матеріалами [436, 437, 445, 528])

Також основні розробки здійснюються спеціалізованими науково-дослідними організаціями, які на теперішній час, на жаль, віддалені від виробничих процесів, що може уповільнювати впровадження інновацій та нових технологій. Для ефективного проникнення нових технологій у практику важливо максимальне зближення науки і бізнесу, налагодження механізму трансферу технологій.

Показник «інституції» включає в себе політичну ситуацію, законодавчу базу та бізнес-середовище. Тобто інституції в державі формують базу, в рамках якої приватні підприємства, компанії та державні установи взаємодіють між собою для отримання доходу і забезпечення процвітання економіки. Інституційна база надзвичайно важлива для підтримки конкурентоспроможності та розвитку економіки. Рейтинговий бал інститутів значно підвищився у 2018

році до 49,1 балу в порівнянні з попередніми роками (48,7 у 2016 р., 47,9 у 2017 р.). Позитивна тенденція спостерігається і за станом бізнесу, за цим показником Україна з 87 місця у 2014 році перемістилася на 46 місце у 2018 році.

Глобальне дослідження Doing Business-2017, що публікується Світовим банком, висвітлює рейтинг щодо створених у країнах світу умов для ведення бізнесу. Рейтинг охоплює 190 країн і умови ведення бізнесу в них. Україна у глобальному рейтингу країн світу за показником економічної конкурентоспроможності у 2018 році посіла 81-е місце серед 137 країн світу (у попередньому рейтингу займала 85 – у позицію) [279].

Підвищився у 2018 році й показник розвитку знань і технологій, а також результати креативної діяльності, які дещо пов'язані між собою і свідчать про гармонічне поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів, що забезпечують захист майбутніх поколінь, надають можливості для розвитку свободи життєвого вибору, зокрема, створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу (податкові канікули, пільгове кредитування, бізнес-консалтинг тощо).

Інфраструктура має велике значення для ефективного функціонування економіки, оскільки є важливим показником під час визначення місця розташування економічної діяльності, стимулює конкуренцію і має значний вплив на економічне зростання. Проте, на жаль, інфраструктура майже не змінила свій показник у рейтингу. Зовсім інша ситуація спостерігається у політичному середовищі, рейтинг країни на протязі останніх років постійно займає 122-123 місце рейтингу, а це майже передостанні місця серед країн світу [436]. Негативними є й показники людського капіталу та досліджень, особливо це стосується рівня освіти, яка втрачає свої рейтингові місця, навіть з 2016 року по теперішній час, займаючи 20-е, 30-е й 34-е місце відповідно. Проте саме ці фактори зумовлюють інноваційний розвиток.

Таким чином, проведений аналіз інноваційної діяльності України свідчить про її досить низьку результативність, що разом із політичною нестабільністю призводить до зниження інвестиційної привабливості. Проблеми, що виникають

внаслідок інноваційної діяльності організацій, часто мають економічну, навіть макроекономічну природу, виражаються в порушенні збалансованості економічних процесів, уповільнення (на період перетворень) темпів економічного зростання, нераціональному використанні ресурсів (їх нестачі або навпаки – надмірного споживання в ряді випадків).

Ефективна діяльність бізнесу є джерелом економічного зростання, що забезпечує зайнятість в країні та безпосередньо впливає на підвищення рівня якості життя населення. Посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках, виникнення нових її форм, диференціація попиту споживачів вимагають пошуку нових напрямів формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах глобалізації [10, 286].

Тому дослідженням ставиться завдання з отримання нових знань з проблем управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки, яка може бути вирішена на основі переходу до керованої соціокультурної еволюції на базі креативного інтелекту, побудови соціально орієнтованої економіки, що забезпечує необхідні умови для гармонізації відносин в ланцюгу: «індивід-підприємство- суспільство- держава» і максимально широке їх розповсюдження серед усіх учасників цього процесу.

1. 3. Інституційна організація бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки

Сучасна значущість методологічного обґрунтування інституційних механізмів забезпечення ефективності розвитку бізнесу обумовлена зростаючою роллю підприємництва та факторів активізації його ділової активності у збільшенні економічного потенціалу української економіки і підвищенні її конкурентоспроможності. На сьогодні підприємництво займає суттєве місце в національній економіці, його розвитку сприяє значний спектр політичних, соціальних, культурних та інших чинників, які притаманні цифровій економіці. Ефективність підприємницького середовища визначається умовами економічної свободи і розвитком організаційно-господарського новаторства, оскільки

складна інтегрована система поділяється на зовнішню, як правило, не залежну від підприємців, і внутрішню, що формується безпосередньо підприємцями. Зовнішня сторона підприємницького середовища характеризується сукупністю зовнішніх чинників і умов, які здійснюють вплив на його розвиток. Тому дуже важливим є питання їх визначення та розроблення шляхів усунення, рекомендацій щодо покращення діяльності та ефективності бізнес-структур, організаційної побудови підприємств, особливо в умовах цифрової економіки. Крім того, при вирішенні проблем розвитку вітчизняного підприємницького середовища використання інституційної теорії сприяє становленню нової парадигми бізнесу, що найбільш повно відповідає реаліям та поглядам передових наукових шкіл.

Проблема теоретичного обґрунтування, методології формування та ефективного управління інноваційним розвитком підприємницького середовища на сьогодні вносить нові риси, потребує урахування всіх умов господарювання під впливом внутрішніх вітчизняних, досить складних чинників та глобалізаційних економічних процесів, вимагає осмислення та уточнення безпосередньо вихідних понять «підприємництво», «підприємницьке середовище», «бізнес», «інституціональна організація підприємницької діяльності», «ділова інфраструктура розвитку бізнесу». Даній проблемі присвячено значну кількість науково методичних робіт, які висвітлюють питання підприємництва, до яких слід віднести роботи видатних зарубіжних вчених-економістів Ф. Хайєка, Й. Шумпетера, Р. Хизрича, М. Пітерса, Р. Коуза, П. Друкера та інших, а також українських вчених А. Є. Ачкасова, А. І. Бутенка, В. Р. Кучеренка, В. А. Кредісова, В. В. Мадзігона, І. Г. Манцурова та багато інших, які сформуvalи сучасні наукові підходи до визначення ролі та місця підприємництва в ринковій економіці.

Як свідчать проведені дослідження, на сьогодні не існує єдиних визначень вищеперерахованих понять, оскільки вони є досить багатограними та характеризуються різноманітними підходами до розвитку бізнесу в різних країнах і регіонах. Незважаючи на підвищену увагу до питань підприємництва,

значний історичний досвід дослідження його становлення, суспільне життя привносить нові риси, що потребує подальшого вивчення питань формування ефективного підприємницького середовища [44, 45, 62, 103, 118, 140, 288]. Зокрема, необхідно враховувати зміни у державних підходах до підприємництва, умови господарювання, які ускладнені політичною і соціальною нестабільністю, здійсненням підприємницької діяльності на певних територіях країни, цифровізацію діяльності тощо.

Сам термін «підприємництво», як відомо, ввів Р. Кантильон ще у XVIII ст. Він означав специфічний вид людської діяльності, що реалізовується в умовах невизначеності і ризику [369, с. 20]. Так, А. Сміт визначав підприємця як «власника капіталу, який заради реалізації комерційної ідеї та отримання прибутку йде на економічний ризик». У своїй праці «Дослідженні про природу і причини багатства народів» відображає три основні складові діяльності підприємця: прибуток – як мету діяльності, комерційна ідея – як спосіб її досягнення, ризик – як неминуча негативна умова [412]. Й. Шумпетер дав визначення підприємцю як людині, що намагається перетворити нову ідею або винахід в успішну інновацію і розглядав підприємництво як силу, яка діє на ринку і у виробництві, та спроможна до креативного руйнування старої системи і створює нові продукти і моделі бізнесу [401]. Свого роду розвитком ідей Й. Шумпетера у науковому розумінні феномена підприємництва були роботи відомих представників австрійської школи економістів Людвіга фон Мізеса і Фрідріха Августа фон Хайека [248, 449]. Вони розглядали підприємництво як один із основних ресурсів економіки поряд з класичними – землею, працею, капіталом та вважали, що підприємництво формується внаслідок наявності економічної конкуренції, приватної власності і узаконеної свободи особистості.

За новим, більш сучасним науковим підходом – новою інституційною економікою, що розроблялась американськими економістами Р. Коузом і О. Уільямсоном, підприємець розглядається «як суб'єкт, що робить вибір між контрактними відносинами свободи діяльності і чинниками, що її обмежують. Підприємництво є особливим механізмом, що регулює розвиток

соціоекономічної сфери життєдіяльності суспільства, тобто механізмом, який підтримує оптимальний баланс між свободою і необхідністю в суспільному розвитку, між хаосом і порядком в структурній композиції соціуму» [189, с. 36].

У західних країнах з науково-практичної точки зору сучасне підприємництво характеризується як той новаторський стиль діяльності, який поєднує пошук нових можливостей, орієнтованість на інноватизацію, інтелектуалізацію та використання нових знань.

Найбільш типове і ємне, на нашу думку, визначення підприємництва надано американськими вченими Р. Хизричем і М. Пітерсом, які характеризують підприємництво «як процес створення такого нового, що володіє цінністю; процес, який поглинає час і сили, передбачає прийняття на себе фінансової, моральної та соціальної відповідальності; процес, який приносить саме грошовий дохід та особисте задоволення за досягнуте» [369].

Й. Шумпетер вважав, що на розвиток підприємництва здійснюють вплив наступні основні фактори: а) організаційно-господарське новаторство; б) економічна свобода. Він був прихильником вільного підприємництва. Вважаємо, що велике теоретичне і практичне значення мають дослідження П. Друкера про суть цілого ряду понять, таких як: «підприємницька економіка», «підприємницьке суспільство», «підприємницьке управління». Він розкрив проблеми формування підприємницького середовища, мотивації підприємців, умов здійснення ними свого бізнесу [14, 140].

Якщо узагальнити наукові визначення підприємництва вченими Заходу, то можемо визначити, що мова йде про таку поведінку (процеси), яким притаманні прояв ініціативи, організації та реорганізації соціально-економічного механізму, з тим щоб зуміти з вигодою використовувати ресурси і конкретну ситуацію і взяти на себе відповідальність за можливу невдачу, тобто готовність ризикувати. У визначенні, як бачимо, поєднуються економічний, соціальний, особистісний та управлінський підходи.

Вважаємо, що підприємництво, в першу чергу, пов'язано, з ефективним використанням всіх факторів господарської діяльності з метою економічного

зростання та задоволення потреб окремих громадян і суспільства в цілому в товарах (роботах, послугах) та одержання прибутку (доходу), необхідного для саморозвитку власної справи (підприємства) і забезпечення фінансових зобов'язань перед бюджетом та іншими господарськими суб'єктами, отримання в кінцевому результаті матеріальної і моральної винагороди.

Підприємництво за своєю суттю – тип господарювання, що базується на інноваційному характері поведінки власників підприємств, на вмінні знаходити і використовувати ідеї, втілювати їх в конкретні підприємницькі проекти. Аналіз поглядів українських учених-економістів доводить, що майже всі науковці дотримуються думки, що підприємницьке середовище – це певні умови, які створюються в суспільстві та впливають на розвиток і функціонування підприємництва. Так, А. І. Бутенко, В. Р. Кучеренко визначають підприємництво, як «комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості і кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцеві реалізувати свої цілі і функції» [45, с. 46], на думку В. А. Кредісова підприємництво це «соціально-економічні умови і чинники навколишнього середовища, які впливають на функціонування підприємства і вимагають реагування на нього [197, с. 9], а І. М. Манцуров, що це «певна система, що включає в себе суб'єктів підприємницької діяльності, нормативно-правову базу, політичну ситуацію, соціальні настрої в суспільстві, які впливають на функціонування підприємства і вимагають відповідного реагування на них» [309, с. 26]. Відповідно до українського законодавства, «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» (ст.42 Господарського Кодексу України). Подібне визначення надається і в Законі України «Про підприємництво» (ст.1) [75].

Найбільш повне визначення, на нашу думку, надає В. В. Мадзігон, який вважає, що «підприємництво проявляється у різних сферах бізнесу, в поняття якого входять будь-яка справа, купівля, комерційне чи виробниче підприємство,

комерційна практика або політика окремого підприємця чи цілої фірми, що ґрунтуються на відповідно складених принципах, свободі підприємницької діяльності, у рамках існуючого правового поля, яке суспільство прийняло для забезпечення максимальної свободи підприємництва» [225, с. 24] .

Таким чином, підприємництво в узагальненому сенсі – поєднання різноманітних заходів (соціальних, економічних, інституційних, інноваційних тощо), спрямованих на ефективну та конкурентоспроможну діяльність підприємницьких структур. Підприємництво відображає й систему відносин, які виникають у підприємців один з одним як у суб'єктів, що господарюють, а також зі споживачами їх продукції (робіт, послуг), постачальниками (сировини, матеріалів, обладнання, палива, електроенергії тощо), з банками та іншими суб'єктами ринку, з найманими працівниками (співробітниками) і, нарешті, з державою в особі відповідних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Тобто, вважаємо, що ділове підприємницьке середовище являє собою інтегровану сукупність різних об'єктивних і суб'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, які опосередковують ділові відносини і дозволяють підприємцю досягати успіху в реалізації визначених цілей, в здійсненні підприємницьких проектів і договорів з отриманням прибутку (доходу).

Що стосується «бізнесу», то в перекладі з англійської мови ця економічна категорія означає «діяльність, справу, заняття». Однак, незважаючи на простоту та зрозумілість даного поняття, трактування бізнесу різняться за часовими та національними ознаками і в науковій літературі має різні трактування, а саме: справа, підприємництво, спрямовані на отримання прибутку; самостійна підприємницька (комерційна) діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на отримання прибутку; підприємство, фірма, що приносять прибуток в результаті визначених видів діяльності тощо. Так, А. Хоскінг визначає бізнес як «діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для перетворення природних благ у виробництві або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, що веде до взаємної вигоди зацікавлених суб'єктів

[371]. Р. Хизрич надає наступне визначення – «процес створення чогось нового, що володіє вартістю [368]. А. В. Бусигін надає відразу декілька визначень бізнесу та підприємництва і як «мистецтва ведення ділової активності», і «як розумового процесу», і як «особливого настрою душі, форми ділової романтики та засобу реалізації людиною властивих йому компетенцій» і як «вміння організувати власну справу і здійснювати функції, пов'язані з її веденням» [44].

Слід зазначити, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній практиці поняття підприємництво і бізнес часто ототожнюються, так само немає розрізнення з юридичної точки зору. Разом із тим, за своєю економічною природою вони різняться. Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво. Воно характеризує організовану ділову активність та охоплює усі відносини, що виникають між суб'єктами ринкової економіки (у тому числі не лише між самими підприємцями, а й між фірмою та споживачами, найманими працівниками, державними структурами), що спрямована на діяльність, яка приносить прибуток. Підприємництво – активний новаторський елемент бізнесу, на який покладено функцію генерування нових ідей та їх реалізацією з метою отримання прибутку та розвитку суспільства. Термін «бізнес» почав використовуватись ще в працях вчених, починаючи з середини 20 століття, в той час як поняття «підприємець», що започаткувало основу слова «підприємництво» – суміжне до бізнесу, з'явилося в 13 столітті (у значенні особи, що відповідає за реалізацію великомасштабних будівельних та промислових проектів або організаторів парадів чи музичних вистав [62]. Систематизацію відмінностей між бізнесом і підприємництвом наведені в Додатку Б.

Таким чином, на нашу думку, бізнес є організованою структурою, яка працює у визначеному сегменті ринку, використовуючи відомі стратегії, знання, ресурси та може делегувати повноваження іншим особам, але, в той же час, контролювати діяльність бізнесу. Підприємництво покликане здійснювати принципово нову діяльність, засновану на нових ідеях і рішеннях, які ще не відомі на ринку, та повністю контролювати всю справу, брати в прийнятті усіх рішень безпосередню участь. Підприємництво є першим етапом становлення та

розвитку бізнесу. Отже, вважаємо, що: бізнес – самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності, ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку, а підприємництво – інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

На підвищення ефективності бізнесу помітно впливає розвиток інституційно-організаційного середовища. Отже, обраний інституційний підхід до дослідження розвитку бізнесу є найважливішим підґрунтям, який уможливорює вирішення багатьох проблем як в економічній науці, так і на державному й міжнародному рівнях.

Інституційна структура являє собою сукупність інститутів, які виконують певні функції та забезпечують ефективну взаємодію економічних суб'єктів. Артур Рих характеризує ці структури як історично сформовані, «у формуванні яких людина приймала і продовжує приймати активну участь», тому й «основні людські відносини необхідно розглядати не як безпосередні, а крізь призму різних реальних суспільних інститутів» [305, с. 62, 63].

Вважаємо, що на макроекономічну реакцію впливають різнопланові діючі інститути і саме цей факт обумовлює врахування їх не тільки в економічному сенсі, а й під час прогнозування впливу певних управлінських рішень на процес реформування всього господарського життя. Держава при цьому виступає не тільки активним провідником інтересів інституціональних суб'єктів, але й інструментом зменшення невизначеності у відносинах господарських суб'єктів за допомогою розробки умов, форм і правил їх соціально-економічної взаємодії.

В умовах різноманітності господарських суб'єктів і за відмінності їх інтересів установлення та підтримки системи правових норм виявляється досить складною справою. Тому діяльність на цих ринках має залежати від правової системи держави. Посилення ролі державних органів у розвитку бізнесу та

ринкової економіки визначав Дж. М. Кейнс «... Розширення функцій уряду у зв'язку із завданням координації схильності до споживання і спонукання до інвестування... я ... захищаю ... як єдиний практичний можливий засіб уникнути повного руйнування існуючих економічних форм і як умову для успішного функціонування особистої ініціативи» [172].

Дж. М. Кейнс, використовуючи інституціональний підхід, запропонував оригінальну теорію зайнятості, відсотка і грошей, що ґрунтується на припущенні про існування в господарських суб'єктів схильності до споживання, заощадження та інвестицій, що сприяло формулюванню висновку про необхідність активного втручання держави в економічну діяльність не тільки на стадії перерозподілу доходів, але й на стадії їх формування через стимулювання ефективного попиту.

На відміну від Т. Веблена [50], який показав еволюційний розвиток інституціональних об'єктів, взаємозв'язок, характер і основні риси яких були обумовлені основним інститутом власності, Й. Шумпетер проаналізував еволюцію інституціонального суб'єкта як першопричини змін в інституціональній структурі суспільства. На його думку, новатор-«руйнівник», здійснює революцію інституційної структури капіталістичного суспільства і забезпечує її прогресивний розвиток, разом з тим створює передумови для її підриву засобом змін в суб'єктно-об'єктній структурі інституту власності. Одноосібний суб'єкт власності, що виконує функції «індивідуального лідерства, заснованого на авторитеті особистості і особистої відповідальності за успіх» [401, с. 186], характерний для ранньої індустріальної стадії капіталізму, зникає з історичної арени, залишаються наймані управлінці вищої та нижньої ланки, великі й дрібні власники акцій як представники інституту асоційованого власника. Відбувається інституціоналізація діяльності людини, що означає процес формування функціональних, нормативних та владних відносин між інституціональним суб'єктом і суб'єктами навколишнього зовнішнього середовища. У цьому сенсі визначено, що «інституційний суб'єкт є носієм визначених специфічних норм і правил як результату погоджень взаємодій

індивідів в рамках даного інституту, що створює економічні обмеження на поведінку взаємодіючих сторін» [213, с. 33–34].

Бізнесом займаються суб'єкти господарювання (організації, підприємства, приватні підприємці тощо). При цьому організація є досить складною соціально-економічною системою, у складі якої сучасна економічна наука виокремлює різні підсистеми (виробничу, організаційну, соціальну, маркетингову (збутову), логістичну тощо), кожна з яких, у свою чергу, має досить значний перелік об'єктів, потребує специфічного управлінського впливу на кожен із них з метою досягнення специфічних цілей та завдань.

Досить у широкому діапазоні відбувається й трактування терміну «організація». З одного боку, цей термін використовується для визначення діяльності об'єкту в часі та просторі, а з іншого – для визначення об'єкту, як впорядковану внутрішню структуру, в якій поєднуються різноманітні зв'язки (фізичні, техніко-етичні, економічні, правові тощо) і людські відносини. Отже, організація, як об'єкт, являє собою цілісне формування з встановленою структурою, що функціонує із зовнішнім середовищем. Для неї характерна цільова спрямованість функціонування та розвитку. Б. З. Мільнер підкреслює, що метою організаційного проектування є розробка таких організаційних елементів і стосунків у створюваній системі, при реалізації яких виникає організаційна цілісність, якій властиві висока надійність, стійкість та економічність [250]. У рамках концепції управління за цілями, уперше введеною П. Друкером в 1954 р. в книзі «The Practice of Management», організація розглядається як цілеспрямована система [140, 435].

На нашу думку, організація – це свідомо координована соціально-економічна відкрита система із означеними межами, яка функціонує за принципом безперервності бізнесу для досягнення спільної мети або цілей. Сучасні організації являють собою складні соціальні утворення, які, з одного боку, включені до широкого спектру різноманітних відносин із зовнішнім середовищем, а з іншого – мають різноманітну внутрішню структуру. Тому в подальшому дослідженні ми будемо оперувати саме терміном «організація».

Класифікація суб'єктів господарювання в Україні сьогодні відповідає нормам статті 55 Господарського кодексу [75] (в ЄС класифікація суб'єктів господарювання визначена з 2003 р. нормами EU Recommendation № 2003/361), але для впровадження в Україні норм Директиви ЄС № 2013/34/ЄС від 26.06.2013 р. «Про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язані з ними звіти певних типів компаній» було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [288] щодо удосконалення деяких положень» від 5 жовтня 2017 року № 2164-VIII, згідно якої змінено класифікацію суб'єктів господарювання (мікропідприємства: чистий дохід від реалізації < 700 тисяч євро, балансова вартість активів < 350 тисяч євро; малі підприємства: чистий дохід від реалізації < 8 млн євро, балансова вартість активів < 4 млн євро; середні підприємства: чистий дохід від реалізації < 40 млн євро, балансова вартість активів < 20 млн євро;), проте в ЄС для цілей політики щодо малого та середнього бізнесу використовується класифікація саме за нормами EU Recommendation № 2003/361 і визначена критеріями [75] (таблиця 1. 3).

Таблиця 1. 3

Класифікація суб'єктів господарювання
(укладено автором за матеріалами [75])

Вид бізнесу	Критерії	ЄС	Україна
Мікро- суб'єкти бізнесу	Річний оборот, млн євро	< 2	< 2
	Кількість працівників	< 10	< 10
	Річний баланс, млн євро	< 2	не визначено
Суб'єкти малого бізнесу	Річний оборот, млн євро	< 10	< 10
	Кількість працівників	< 50	< 50
	Річний баланс, млн євро	< 10	не визначено
Суб'єкти середнього бізнесу	Річний оборот, млн євро	< 50	< 50
	Кількість працівників	< 250	< 250
	Річний баланс, млн євро	< 43	не визначено

Виклики глобалізації, перехід від індустріальної до цифрової економіки, нові швидкості в бізнесі, мобільність і прозорість – наступаюча цифрова революція, безумовно, потребують перегляду парадигми ведення бізнесу, його трансформації від традиційної організації в технологічну. Тобто у сучасних

умовах бізнес розвивається під впливом цифрових трансформацій і залежить від рівня адаптації до нових умов економічних взаємовідносин. Потреба формує пропозицію – розвивається цілий напрям бізнесу – кластер компаній, що пропонують продукти і послуги в області цифрових технологій, у тому числі, в галузі управління людськими ресурсами.

У рамках розроблення в дисертаційній роботі концептуальної парадигми дослідження розвитку бізнесу проводиться послідовний розгляд методологічних питань оцінки стану вітчизняного бізнесу, параметрів структури і особливостей інституційної діяльності організацій, цифровізації бізнесу, виявлення стану ділового та інвестиційного клімату, що дозволяє вийти на обґрунтування моделі ефективної організації бізнесу методами і засобами інституційного проектування.

Таким чином, інституційне середовище – це межі, в яких закладаються інституційні угоди та діють формальні механізми, забезпечені нормативно-правовими актами та неформальні, які формуються через призму менталітету держави, представленого звичаями та традиціями. Спочатку підхід неоінституціоналістів (Р. Коуз, О. Вільямсон і їх послідовники) розглядався на підставі вивчення нормативно-правових актів, що привело до виникнення назви «інституційного середовища» як екзогенно заданої категорії [213]. Але з кінця 1970-х років серед неоінституціоналізму виник напрям, запропонований Д. Нортоном, суть якого полягає у взаємозв'язку розвитку інституційного середовища з часом, що, відповідно, впливає й на динаміку економічного зростання. При цьому інституційні зміни можуть виникати через взаємодію господарських суб'єктів і бути спонтанними, що призводить до зміни неформальних правил гри. Це, у свою чергу, провокує на реакцію з боку держави у вигляді змін формальних правил гри. Таким чином, відбувається амбівалентність розвитку інституційного середовища, що впливає на баланс між формальними і неформальними механізмами в залежності від змін і отримало назву «конгруентності інститутів». Неформальні правила гри можуть

розвиватись поступово і повільно, тобто еволюційно, або зі сплеском нової сили – кумулятивно [162].

На розвиток та поведінку господарських суб'єктів певну роль відіграють рутини, що забезпечуються стійкістю стереотипів поведінки. У еволюційній теорії цей термін «може виникати до постійно повторюваних шаблонів діяльності всієї організації або на рівні індивідуума» [259, с. 120]. Іншими словами, рутини значною мірою гальмують розвиток середовища, оскільки звикання до напрацьованих дій призводить до деякої «комфортності», що носить несвідомий характер. Це поняття є базовим в еволюційній теорії фірм і суперечить неокласичній теорії.

Організації вирішують змінити старі рутини тільки у разі крайньої потреби. Причини такої стійкості полягають у тому, що рутини це своєрідне вкладання коштів в активи, а їх заміна також буде вимагати чисельних витрат. Ось чому інституційні зміни, які є характерними на теперішній час для українського бізнесу, на жаль, можливо визначити як еволюційні, а не кумулятивні.

На теперішній час вітчизняними економістами характеризується стан розробки інституційних проблем не тільки знайомством з основними досягненнями економічної думки у цій галузі, а й значним прирощенням економічного знання. Перш за все, це відноситься до об'єкту походження: на відміну від вивчення інституційного устрою економіки країн, вчені досліджують абсолютно унікальне явище – трансформацію сучасної економіки у цифрову. Тому, вважаємо, що до нових напрямів інституційної економічної теорії відноситься інтеграційна теорія організацій, за якою організації генерують і підтримують потоки не тільки товарів/ послуг, але й інформаційні, технологічні, а також потоки взаємних зобов'язань і відповідальності, які трансформуються в цифровій економіці та набувають самостійного значення. Вони виконують роль своєрідної сполучної тканини в економічних процесах. Руйнування цих потоків призводить до втрати стійкості всієї економічної системи. На основі цієї теорії по-новому постає критеріальна функція організації: від максимізації прибутку,

яка не відображає реалії нової цифрової економіки, до системних критеріїв інноватизації, ефективності та відповідальності відносин за лінією держава – власник – менеджер – працівник.

Підкреслюючи величезну значущість цифровізації сучасної економіки, дослідження показують, що інноваційні рішення не завжди знаходять відгук у постачальників і споживачів, які продовжують працювати по-старому. Подекуди стримуючим фактором виступає недостатньо розвинена інфраструктура (низька пропускна здатність каналів зв'язку, відсутність доступу до мобільного Інтернету, недолік центрів обробки даних тощо). Ми підтримуємо думку стосовно того, що «Особливу увагу слід звернути на те, що в інноваційних процесах провідне значення мають механізми запуску «інноваційної хвилі», без яких пріоритети і точки зростання економіки можуть багато років знаходитись в інкубаційному періоді, тобто надто повільному визріванні. На це має звернути увагу інститут державної політики, розуміючи, що в динамічних умовах світового розвитку «запізнення» недопустимі» [35, с. 36].

Як показують результати дослідження кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності в Україні останнім часом зменшується, що пов'язано з нестабільністю економічної ситуації на фоні проведення операції об'єднаних сил, недосконалістю та суперечливістю норм нормативно-правової бази, що вимагає постійного відслідковування змін і коригування діяльності, соціальними настроями в суспільстві на макрорівні – бідністю українського суспільства, що породжує соціальну напругу, яка посилюється невиконаними обіцянками політичних лідерів тощо (рис. 1. 15.).

При цьому основну частину підприємницького середовища в Україні становить малий та середній бізнес, який має гарну реакцію, тому в умовах невизначеності подальшої траєкторії техніко-економічної хвилі він виступає своєрідним індикатором.

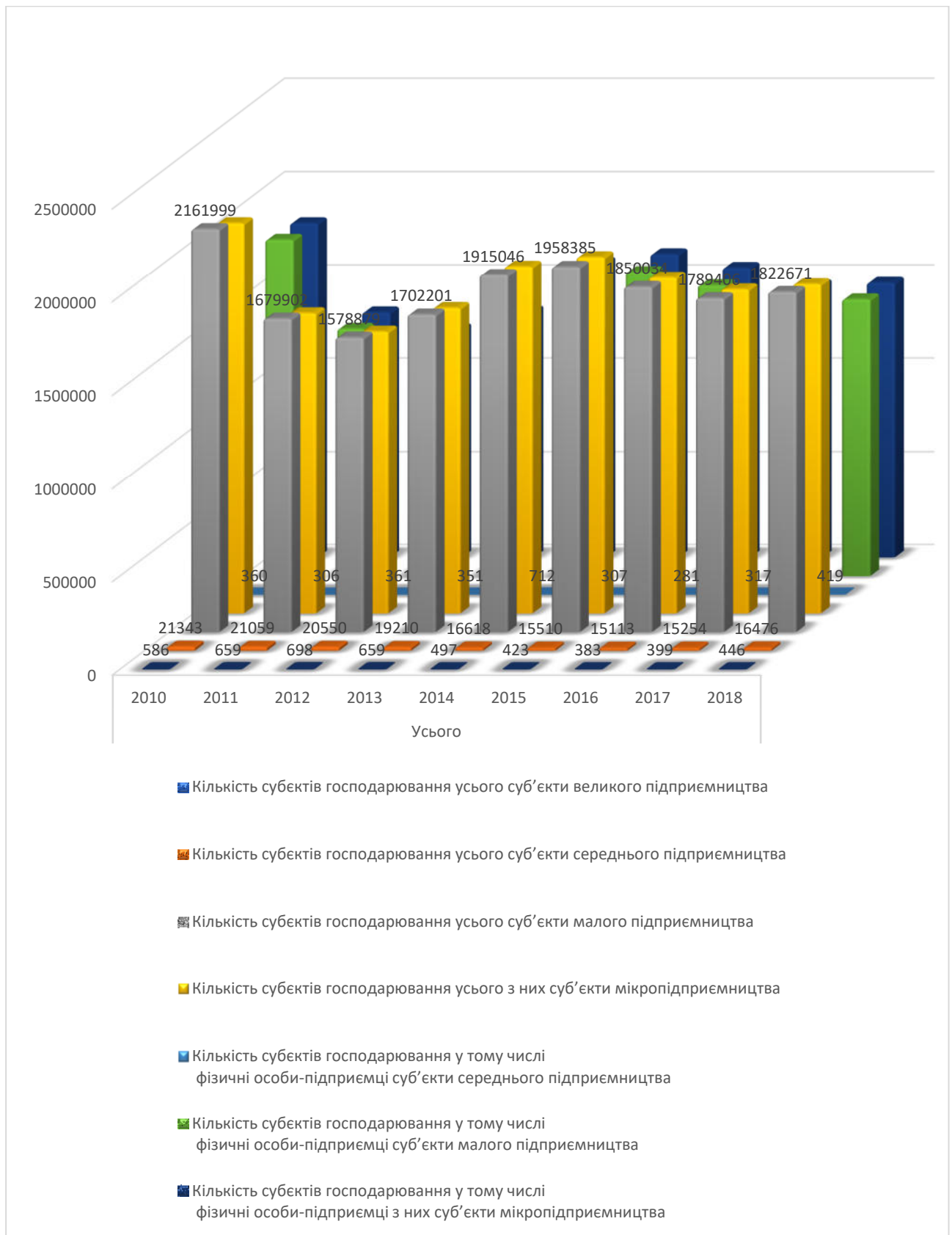


Рис. 1. 15. Динаміка розвитку бізнесу в Україні
(розроблено автором за матеріалами [532])

Як бачимо з таблиці в Додатку В та на рис. 1.15, починаючи з 2015 року по 2018 рік на фоні зменшення всіх суб'єктів господарювання з 1974439 одиниць у

2015 році до 1805144 – у 2018 році, малий та середній бізнес значно перевищує сегмент великих підприємств і займає суттєву частку в бізнесі України.

На підвищення ефективності підприємницької діяльності здійснює помітний вплив розвиток інституційно-організаційного середовища. Серед інститутів (організацій), що вважаються підприємницькими, є такі, що за своєю специфічною діяльністю, здійснюють суттєвий вплив на діяльність інших підприємницьких організацій. Це стосується комерційних банків, страхових організацій, оптових і роздрібних продавців, транспортних компаній.

Безумовно значна роль у розвитку підприємництва належить державним і регіональним фондам підтримки підприємництва, торгово-промисловій палаті, асоціаціям (спілкам) підприємців, а також засобам масової інформації. До факторів, що стимулюють розвиток будь-якого бізнесу в країні, відносяться як діловий клімат, прозоре інституційне середовище для ведення бізнесу, відсутність перешкод для здійснення інноваційної діяльності, так і чинники, пов'язані з наявністю спеціалізованих кадрів в країні, в тому числі, управлінців, ІТ-фахівців, що залучаються до операційної діяльності компанії та дослідників і розробників, здатних створити нові знання, які стануть генератором формування нової конкурентної переваги організацій. На зміну умов здійснення підприємницької діяльності також значно впливає курс країни на євроінтеграцію та цифровізацію, що потребує від України поєднання європейського досвіду регулювання підприємництва із заходами, що сприяють розвитку бізнесу в умовах нестабільності та ослаблення підприємницької ініціативи. Завдання вимірювання рівня цифровізації економіки набуває щороку все більшого значення. У світовій практиці індекси цифрової економіки розраховуються не тільки міжнародними організаціями, а й іншими суб'єктами світового господарства [13, с. 10].

Ефективність бізнесу визначається умовами економічної свободи і розвитком організаційно-господарського новаторства оскільки складна інтегрована система поділяється на зовнішню, як правило, не залежну від підприємців, і внутрішню, що формується безпосередньо підприємцями. Від

зовнішнього середовища в повній мірі залежить розвиток бізнесу, оскільки стан економіки, нормативно-правова база – це той неповний та узагальнений перелік, що здійснює суттєвий вплив на підприємництво. Тому дуже важливим є питання їх визначення та розроблення шляхів усунення, рекомендацій щодо покращення діяльності та ефективності бізнес-структур, організаційної побудови підприємств, особливо в умовах цифрової економіки.

Важливим показником розвитку бізнесу в країні є Індекс економічної свободи, який складається з таких 10 індексів: свобода бізнесу, свобода торгівлі, податкова свобода, свобода від уряду, грошова свобода, свобода інвестицій, фінансова свобода, захист прав власності, свобода від корупції, свобода трудових відносин (Додаток Д). Кожен із цих десяти складових Індексу економічної свободи оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів (табл. 1. 4).

Таблиця 1. 4

Значення індексу економічної свободи
(укладено автором за матеріалами)

№ з/п	Значення індексу	Градація
1	80-100	Вільні (free)
2	70-79,9	В основному вільні (mostly free)
3	60-69,9	Помірно вільні (moderately free)
4	50-59,9	В основному не вільні (mostly unfree)
5	0-49,9	Не вільні (repressed)

Розвиток бізнесу в Україні, на жаль, не може повноцінно здійснюватися в сучасних умовах, що пояснюється, в більшості випадків, недостатньою кількістю коштів, відсутністю інвестицій, жорсткими умовами кредитування. Таким чином, сучасні реалії українського суспільного життя яскраво демонструють високу залежність бізнесу в Україні від зовнішніх умов, а показник України перебуває в зоні «невільні» (Рис. 1. 16).

Україна у 2019 р. за рейтинговою оцінкою посідає 162-ге місце з-поміж 178 країн світу, а її Індекс економічної свободи становить 52,3 бали зі 100 можливих. Лідерами рейтингу економічної свободи є такі держави, як Гонконг, Сінгапур, Нова Зеландія, Швейцарія та Австралія. Зазначений рейтинг розробляється з

метою демонстрації рівня економічної свободи країн, у тому числі й України, оскільки створення й адаптація інновацій, на нашу думку, не можлива в тому разі, коли в державі відсутні механізми, що спрощують діяльність малого та середнього бізнесу, що особливо актуально для інноваційних організацій.

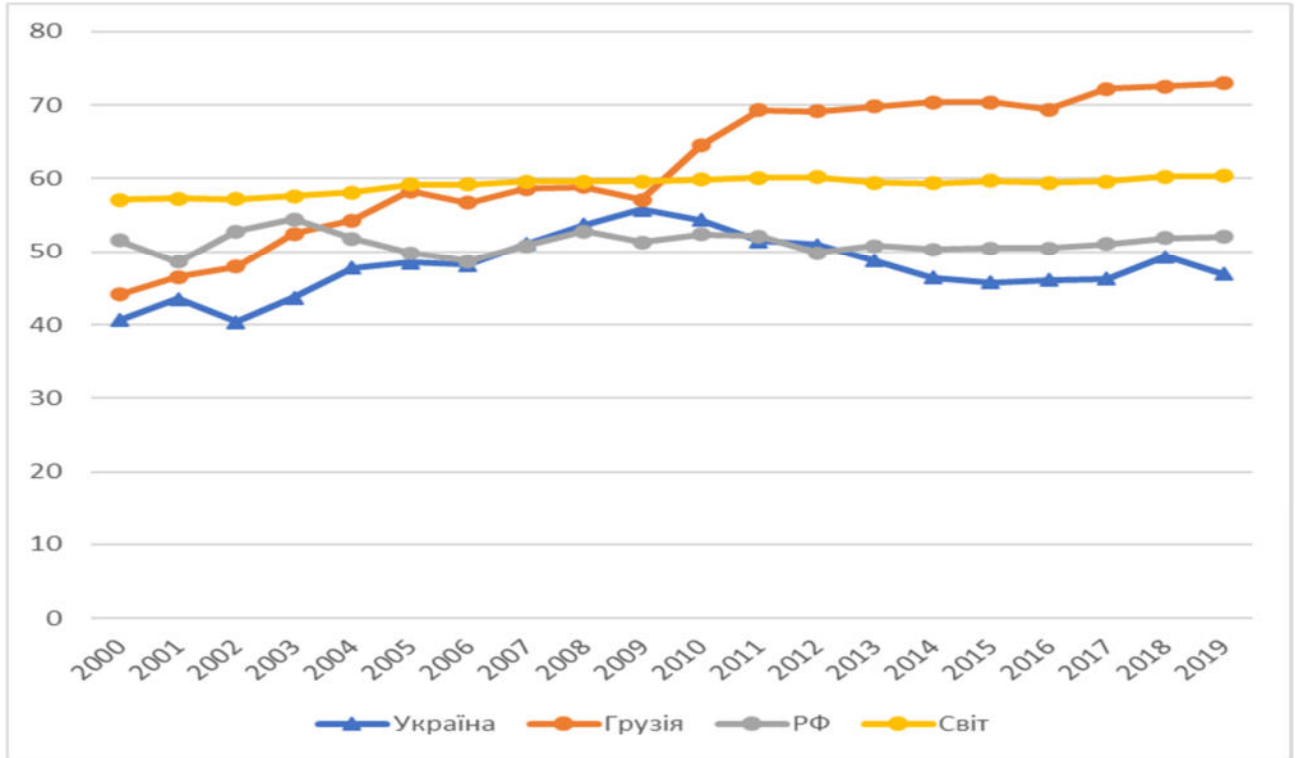


Рис. 1. 16. Рівень економічної свободи України за Індексом економічної свободи (розроблено автором за матеріалами [528])

Аналіз економічної ситуації в країні, рейтингу економічної свободи показав, що вітчизняній економіці необхідно переходити з існуючої моделі, до якої звикло населення, до нової цифрової економіки майбутнього. Це дозволить підвищити економічну свободу країни і успішність розвитку економіки в цілому.

Ефективності розвитку підприємництва сприяють наступні фактори зовнішнього середовища: розвиток інституціоналізації в державі, кризові явища та ситуації, рівень інфляції, державна підтримка малого та середнього бізнесу, прийнята податкова система, правила ціноутворення, договірні відносини, військовий стан та стабільність політичної обстановки в країні, добробут людей тощо.

На нашу думку, економічна система, що продукує такі соціальні проблеми, як зростаюча нерівність доходів та поглиблення розшарування населення за майновою ознакою, створює для себе «пастку неефективності», оскільки підриває головне джерело розвитку сучасної економіки.

Важливими умовами є постійне зміцнення національної грошової одиниці, підвищення рівня її купівельної спроможності та деякі інші чинники і умови.

Крім того, ми згодні з дослідниками, які вважають, що успішність економіки країни залежить від наявності інноваційного потенціалу, а також умов для його реалізації. Обґрунтувати дане твердження можна за допомогою традиційного графічного аналізу з метою встановлення взаємозв'язку між рівнем інноваційної розвиненості держави і головним макроіндикатором – валовим внутрішнім продуктом (ВВП) країни.

Вважаємо, що інноваційна прогресивність, а також зусилля уряду з її підтримки і примноження, безпосередньо впливають на ступінь розвиненості економіки держави. На рисунку 1. 17 помітно, що за п'ятирічний період щорічні бали за індексом інновацій мають близьку динаміку, а суттєву розбіжність у 2014–2015 роках можна пов'язати з ескалацією геополітичної напруженості, яка внесла значні корективи в розвиток економіки України. Так, поступово відбувається зростання української економіки після її падіння у 2015 та 2016 роках (з 133, 5 млрд. дол. США у 2014 року до 91, 3 млрд. дол. США у 2015 р. – 2016 р.) до 112, 2 млрд. дол. США у 2017 р. та 130, 8 млрд. дол. США у 2018 році.

Місце у рейтингу інновацій також значно погіршилось у порівнянні з 2014 роком, коли він складав 66 місце, а у 2016 році – вже 73 місце, у 2017 – 79, у 2018 році – 86. Але, зрозуміло, що причиною цього став військовий конфлікт та нестабільність політичної обстановки.

На внутрішнє підприємницьке середовище впливає цілий спектр внутрішніх умов і факторів функціонування підприємницьких структур. До них слід віднести наступні: наявність необхідного розміру власних ресурсів; напрям діяльності та конкурентоспроможність; рівень інноваційних зрушень; ефективність організаційної структури; якість командної роботи; компетентність

управлінського персоналу; результативність маркетингової діяльності; прийнята в організаціях система мотивації тощо.

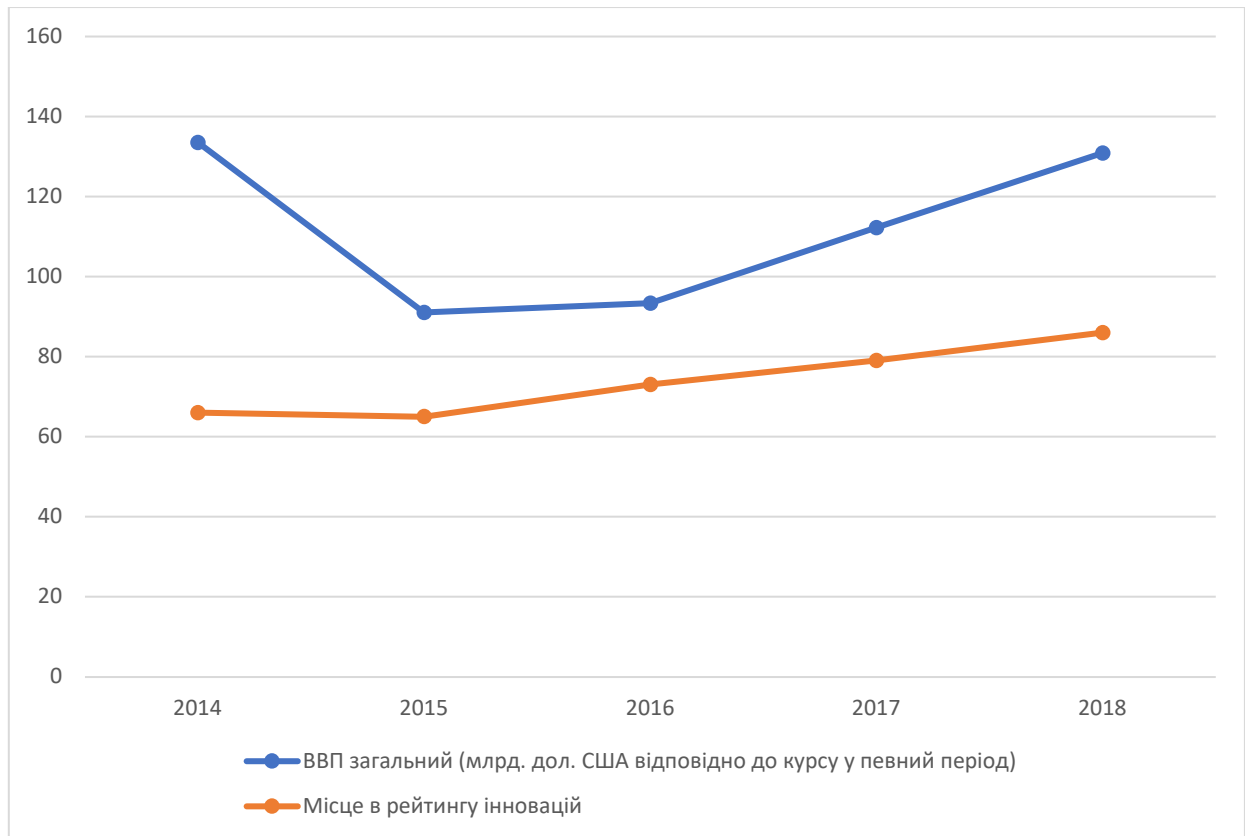


Рис. 1. 17. Інноваційне табло залежності динаміки ВВП України та щорічних оціночних балів в рейтингу інновацій (розроблено автором за матеріалами [528, 532])

Економісти-теоретики поки ще не виробили консенсусу з приводу того, наскільки суттєвим є вплив цифровізації на продуктивність праці, який внесок у зростання ВВП вона може надати, чи можливі мультиплікативні і крос-галузеві ефекти. Але підприємці та відомчі експерти, як показує дослідження, вже відчули масштаб і невідворотність змін на своїх ринках і в зонах своєї відповідальності. Цифрові технології сьогодні змінюють навколишнє життя, в тому числі економічне середовище. Тому доцільно проаналізувати власне інституційне поле, на якому буде розгортатися цифровізація нашої економіки і державного управління (таблиця 1. 5, рис. 1. 18 – 1. 22).

Таблиця 1. 5

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, що мають пряме відношення до процесу цифровізації у 2015-2018 роках

(укладено автором за матеріалами [532])

Кількість суб'єктів господарювання	2015	2016	2017	2018
<i>Усього, в т. ч.:</i>	1974439	1865631	1805144	1839672
видавнича діяльність	8567	7958	7686	7846
виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів	3093	2851	2947	3618
діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення	1292	1109	1129	1150
телекомунікації (електрозв'язок)	3287	3443	3757	4020
комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	79657	91782	106541	129066
надання інформаційних послуг	20240	22561	24849	28922
інформація та телекомунікації	116136	129704	146909	174622

Так, не дивлячись на зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання, кількість суб'єктів господарювання в Україні, що мають пряме відношення до процесу цифровізації, наприклад, з комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності, зростає з 2015 року у кількості – 79657 одиниць до 129066 одиниць – у 2018 році, але при цьому цей процес досить повільний – приблизно до 2% зростання на рік.



Рис. 1. 18. Інноваційне табло динаміки кількості суб'єктів господарювання, що мають пряме відношення до процесу цифровізації

(розроблено автором за матеріалами [532])

Як підкреслювалось вище, фахівці і керівники організацій розуміють, що без використання цифрових технологій вони вже не зможуть успішно конкурувати ні на внутрішньому, ні на зовнішніх ринках і досить високо оцінюють ефективність вже впроваджених ними рішень.

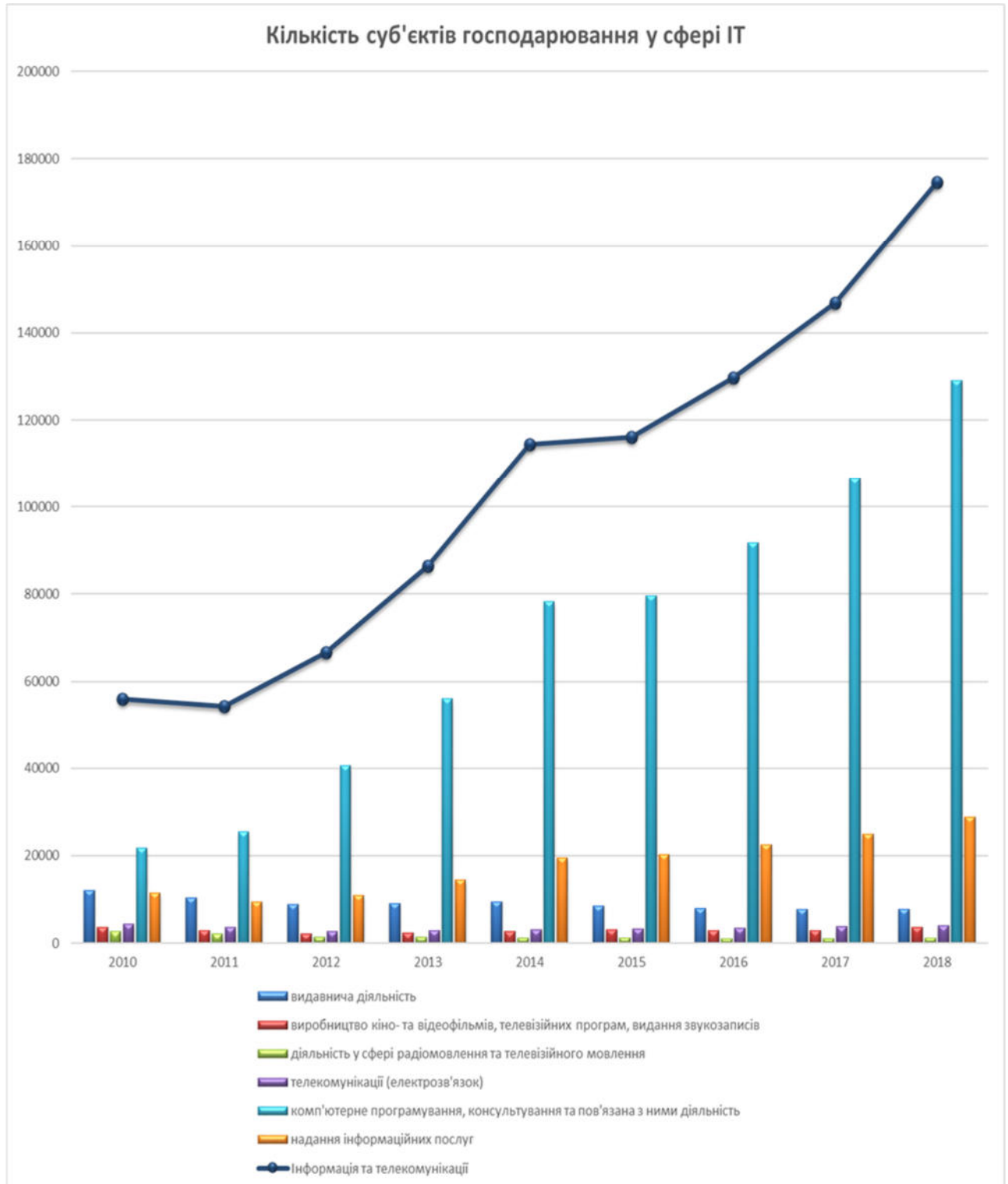


Рис. 1. 19. Інноваційне табло динаміки кількості суб'єктів господарювання у сфері ІТ (розроблено автором за матеріалами [532])

Разом із тим, організації підходять до цих технологій дуже прагматично і основний упор концентрують на те, без чого вже неможливо вести бізнес, не поспішаючи вкладатися в принципово нові напрями. Вочевидь, що необхідними стануть досить швидкі і, одночасно, акуратні зміни в нормативно-правовій базі і вже зараз важливо зрозуміти, які аспекти в них не достатньо відповідають цифровому виклику, а які є просто відсутніми. Нарешті, вагома кількість організацій вважає, що серйозно стимулювати їх до більш широкого застосування цифрових технологій могло б отримання певної державної підтримки та якісне нормативно-правове регулювання, яке, дійсно, здатне покращити добробут суспільства. Однак вплив такого регулювання може бути як негативним, та і позитивним, що не завжди буває очевидним. Наприклад, поведінка підприємців і фізичних осіб у значній мірі зумовлюється змінами у нормативно-правовій базі, однак ці зміни досить часто несуттєві й їх важко передбачити чи оцінити.

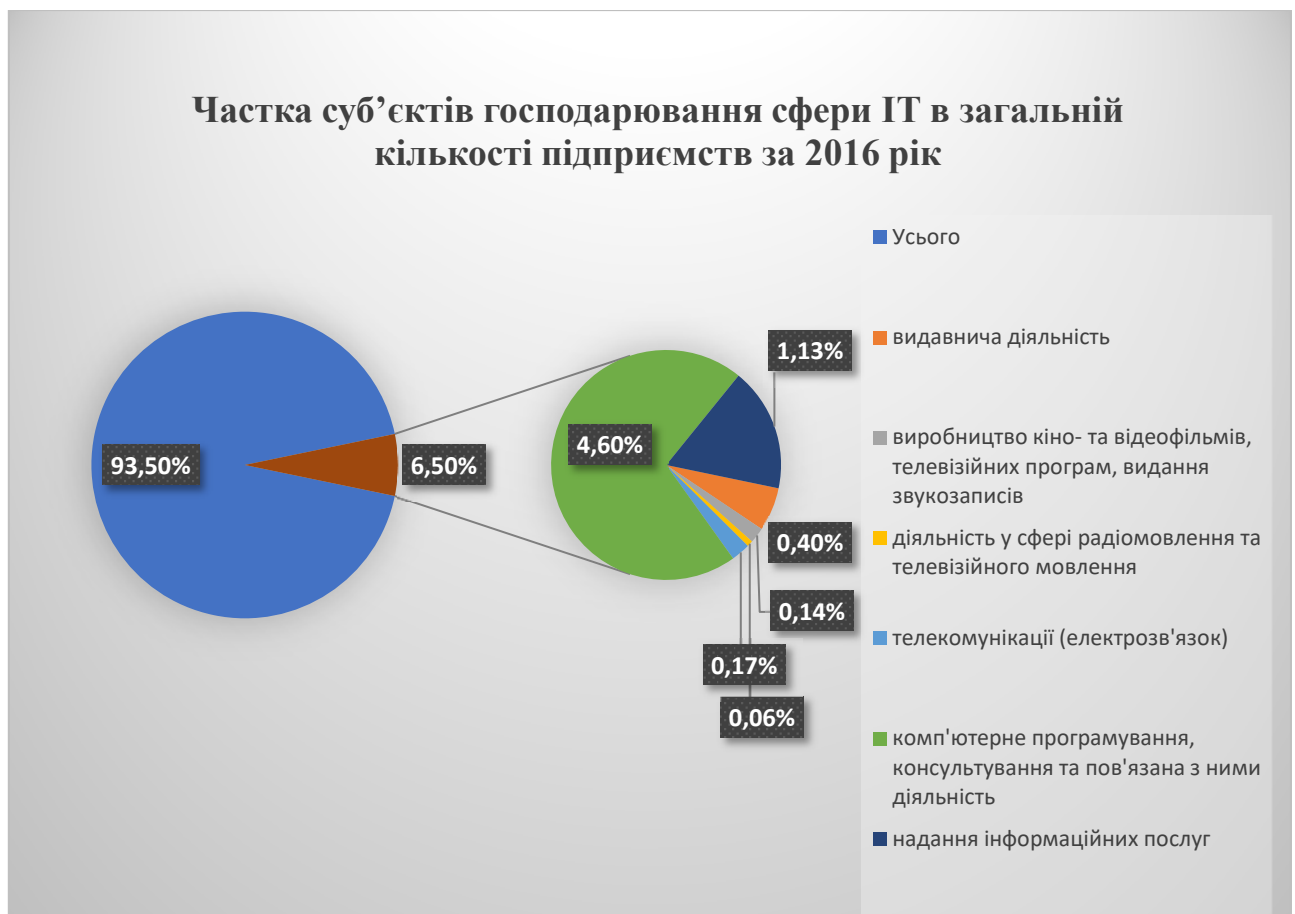


Рис. 1. 20. Частка суб'єктів господарювання у сфері ІТ за 2016 р.

(розроблено автором за матеріалами [532])



Рис. 1. 21. Частка суб'єктів господарювання у сфері ІТ за 2017 р.
(розроблено автором за матеріалами [532])



Рис. 1. 22. Частка суб'єктів господарювання у сфері ІТ за 2018 р.
(розроблено автором за матеріалами [532])

Оцінити регуляторний вплив особливо непросто у довгостроковій перспективі, оскільки він значною мірою залежить від змін в економічній і соціальній сферах. Дійсно, оцінка впливу того або іншого нормативно-правового акту часто ґрунтується на обмеженій інформації, а інколи й «здогадками» стосовно того, на кого і як впливає цей регулюючий документ. Таким чином, для визначення й оцінювання регуляторного впливу необхідно застосовувати системний підхід. Лише у такий спосіб законотворці можуть упевнитись в тому, що вигоди від їхньої політики можуть перевищити обсяг передбачуваних нею витрат.

Для оцінки розвитку цифрової економіки країнами ОЕСР розроблено систему індикаторів, що характеризує такі напрями: розвиток високотехнологічного сектора економіки, його питома вага в продукції обробної промисловості і послугах; інвестиції в наукові розробки, розробку програмного забезпечення, витрати на освіту і додаткову перепідготовку; розробка та випуск інформаційно-комунікаційного устаткування; створення робочих місць у сфері науки і високих технологіях; показники кооперації між корпораціями, венчурними фірмами, університетами і науково-дослідними організаціями; міжнародні потоки знань, міжнародне співробітництво в галузі науки і інновацій; мобільність вчених, інженерів, студентів; динаміка поширення Інтернету; частка високотехнологічної продукції в міжнародній торгівлі (Додаток Е). Тобто універсальність впливу зростаючих потоків даних на розвиток суспільства і економіки сприяють ототожненню їх із провідним ресурсом економічного зростання сучасного суспільства.

На рисунку 1. 23 показано графічно узагальнені показники для оцінки стану цифрової економіки в Україні і, на жаль, динаміка цих показників демонструє їх зниження або досить повільне зростання.

Так, експорт високих технологій (в % виготовленої продукції, що експортується) у 2013 році складав 6, 71 %, а в 2018 році – 5, 41 %, не дивлячись на те, що у 2015 році відбувся пік його зростання – 8, 52 %. Витрати на дослідження та розробки знизились в 2018 році у відсотках до ВВП у порівнянні

з 2013 роком на 0,29%, кількість абонентів мобільного зв'язку на 100 осіб також знизилась у порівнянні з 2013 роком на 10,69, що вказує на необхідність пошуку нових підходів до вирішення існуючих проблем.

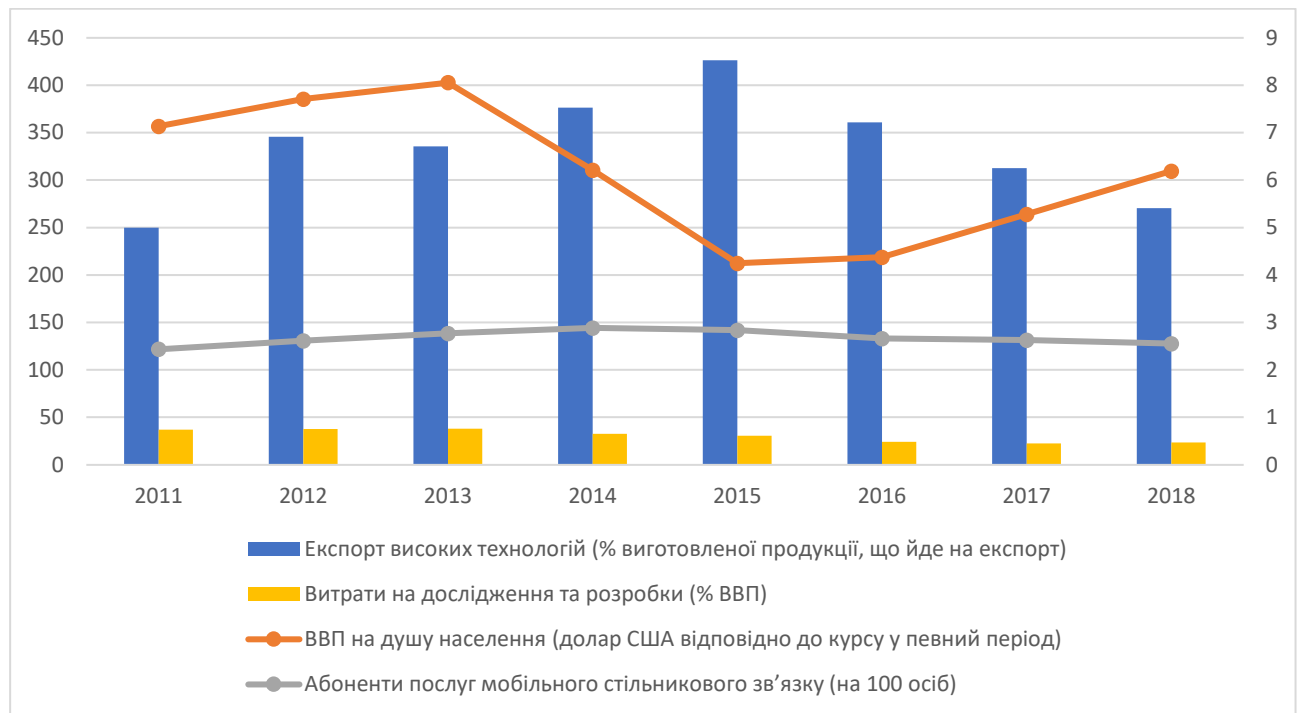


Рис. 1. 23. Інноваційне табло про стан цифрової економіки в Україні
(розроблено автором за матеріалами [532])

Як показують проведені дослідження, використання цифрової економіки в Україні фактично звужується до розвитку комунікаційних та інформаційних мереж, оскільки цифрова інфраструктура, можна вважати, в Україні зовсім нерозвинена. Про це свідчать цифри – за відкритими інформаційними даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання досить низькі: 114 місце за якістю мобільного Інтернету та 45-те – за якістю широкосмугового Інтернету, а рейтинг цифрової конкурентоспроможності у 2019 році показав всього 58 місце [528]. Крім того, якщо українські ІТ-компанії можуть дозволити собі найсучасніше обладнання, то малий та середній бізнес, потенційні покупці їх товарів та послуг в Україні, обмежені як у техніці, так і у фінансах. Це стосується й середньостатистичного споживача, якому, з тих же причин, не доступні сучасні цифрові блага

(наприклад, «розумне житло», автоматизовані пересувні магазини чи навіть найпримітивніші каси самообслуговування).

Але технологічна затримка, на нашу думку, може стати активною мотивацією до розвитку цифрової економіки. Складна геополітична ситуація і, як наслідок, ослаблена економіка вимагає масштабних рішень – діджиталізація може стати поштовхом для економічного стрибку. Кабінет Міністрів України прогнозує зростання ВВП на 5% у результаті вдалих цифрових реформ. Тобто цифрова інфраструктура буде розвиватися у будь-якому разі, з підтримки держави або за сукупністю локальних бізнес-ініціатив. У динамічному «цифровому» світі «стрибкоподібний» розвиток фактично не має альтернатив. Якщо країни (або організації) не намагаються оновлювати свої сфери життєдіяльності технологіями та інноваціями, вони «випадають» з основних світових економічних тенденцій, тим самим лише посилюючи бідність свого населення. «Цифрові» технології здатні підтримувати стратегії «стрибкоподібного» розвитку, тобто дозволяють уникнути проходження традиційних для поступового розвитку етапів з метою скорочення розриву, який існує між рівнем продуктивності та ефективності розвинених країн та країн, що розвиваються, або відповідних сфер їх життєдіяльності.

Оскільки наша увага в ракурсі цифровізації бізнесу націлена на отримання певних результатів у сфері інноваційного розвитку організацій роздрібною торгівлі, а однією з найбільш значущих трансформацій, яку зараз переживає світ бізнесу, є прогресивний розвиток та впровадження Інтернет-торгівлі, розглянемо яким чином розвивається саме цей аспект трансформації бізнес-моделей торговельних організацій в умовах цифрової економіки. Доцільність актуалізувати вищезазначені питання пояснюються ще й тим, що в умовах посилення курсу на євроінтеграцію, перед керівництвом вітчизняних торговельних підприємств постає завдання якнайшвидше ідентифікувати методологічний і практичний досвід інноваційного менеджменту країн-членів ЄС та гармонізувати свою політику з його положеннями [128].

Правове регулювання діяльності в сфері Інтернет-економіки започатковано ухваленням Закону України «Про Національну програму інформатизації» у 1998 році [290], а законодавче визначення організаційно-правових засад діяльності у сфері електронної комерції в Україні, на сьогоднішній день, став Закон України «Про електронну комерцію», прийнятий у 2015 році [287]. Даний закон, окрім визначення основних дефініцій, встановив порядок дій суб'єктів господарювання із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних систем та визначив права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції. Так, згідно з Законом України «Про електронну комерцію», електронна торгівля визначається як частина електронної комерції, а саме – господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. «Кожного дня все більше підприємств різних країн в усьому світі впроваджують у свою діяльність інструменти електронної комерції, що дозволяє їм залучати нових клієнтів та, відповідно, нарощувати прибуток. Не виключенням є і сфера торговельних відносин, яка, на сьогоднішній день, активно переміщується в онлайн світ» [319]. За проведеними дослідженнями, увага акцентується на тому, що онлайн-комерція неможлива без розвинутої платіжної інфраструктури. Одним із драйверів зростання ринку електронної комерції вважаються платіжні моделі і сервіси переказів з мобільного телефону [310, 319]. Реальна ситуація засвідчує зростання рівня використання різних платіжних інструментів, заснованих на інноваційних технічних рішеннях. Так, Український процесинговий центр (UPC) опублікував у січні 2018 року основні показники ринку платіжних карт в Україні за підсумками 2017 г. За звітний період загальна кількість транзакцій з використанням карток зросла на 24% за рік, тоді як кількість банкоматів і платіжних карток зменшилася [310, 528]. Популярність розрахунків платіжними картами серед українців продовжує активно зростати. За 2017 р. кількість покупок, оплачених картами, збільшилася на 42%. При цьому кількість фінансових транзакцій на одну активну карту досягло 5,6 в місяць. Але, не

зважаючи на таку позитивну динаміку, в 2017 р. частка покупок, оплачених картами через Інтернет, дорівнює 14% від усіх покупок картами.

Проведений аналіз показує, що, не дивлячись на те, що за даними Інтернет Асоціації України, в Україні користуються Інтернетом 21,6 млн користувачів, серед них найбільш активними користувачами є такі категорії: школярі/студенти, власники або директори великого та середнього бізнесів та військовослужбовці (рівень користування Інтернетом даними групами склав 100%) [319], частка Інтернет-торгівлі в Україні склала у 2019 р. лише 6,77%, а річний індекс зростання значно знизився у порівнянні з попередніми роками і склав у 2019 р. лише 14,17% (табл. 1. 6, рис. 1. 24).

На жаль, такий повільний розвиток Інтернет-торгівлі ще раз підтверджує недосконалість в Україні нормативної бази щодо цифровізації бізнесу, ослабленість економіки в цілому, пасивність керівництва організацій впроваджувати інноваційні технології розвитку бізнесу, оскільки його трансформація потребує структурування та систематизації відповідних процесів в організаціях, її складових елементів і відносин між ними, які постійно зазнають перетворень, своєчасну адаптацію управління діяльністю у динамічному інформаційному середовищі, що сприяє трансформації системи управління, її складових елементів і відносин між ними, що більш детально буде розглянуто у п'ятому розділі дисертації.

Таблиця 1. 6

Динаміка показників розвитку Інтернет торгівлі в Україні

(укладено автором за матеріалами [491, 532])

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяги роздрібно́ї торгівлі, млрд. грн	901,9	1018,8	1175,3	815,3	930,6	1096,7
Обсяги Інтернет-торгівлі, млрд. грн	12,3	25,5	38,4	48,0	65,0	74,2
Річний індекс зростання обсягу роздрібно́ї торгівлі, %	-8,90	12,96	15,37	-30,63	14,14	17,84
Річний індекс зростання Інтернет-торгівлі, %	75,20	107,32	50,59	25,00	35,42	14,17
Частка Інтернет-торгівлі в Україні, %	1,36	2,50	3,27	5,89	6,98	6,77

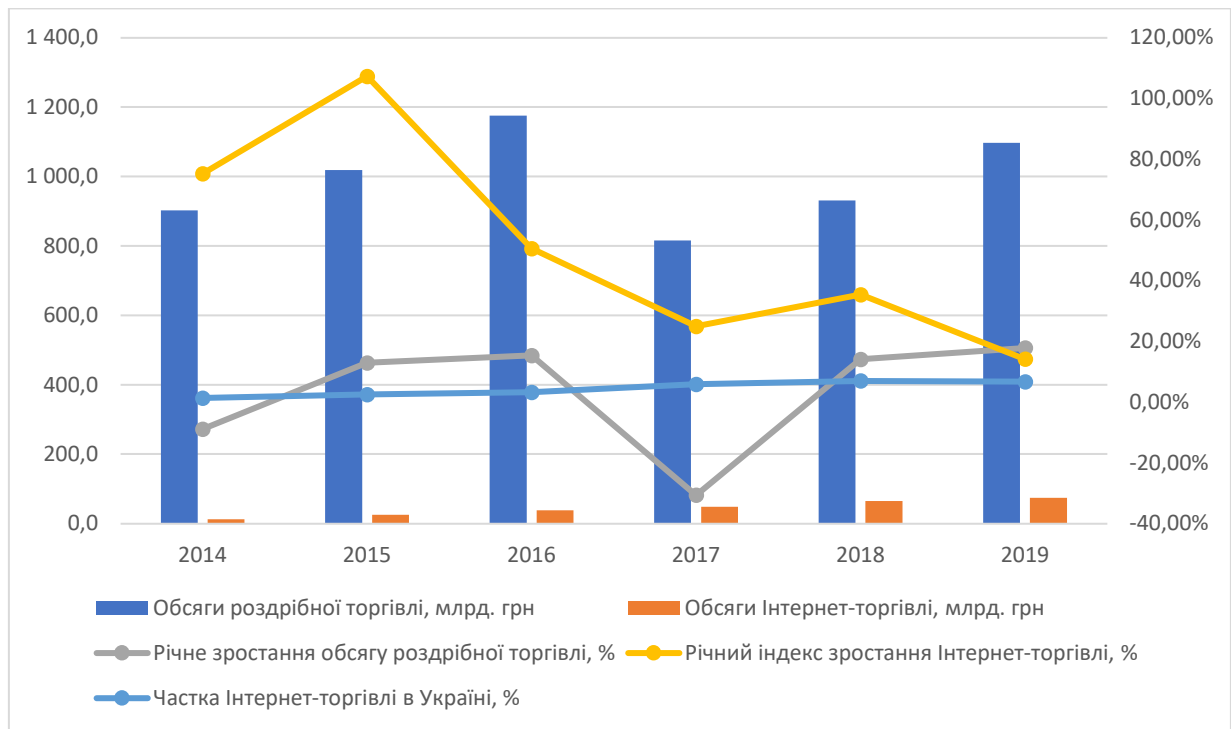


Рис. 1. 24. Інноваційне табло динаміки розвитку Інтернет торгівлі в Україні
(розроблено автором за матеріалами [491, 532])

Отже, враховуючи суттєву роль торговельних мереж, які безпосередньо зацікавлені в результатах доведення товарів до кінцевого споживача, й особливо тих з них, що представляють інтереси конкретних виробників та сповідують політику лояльності до споживачів, можна з певним переконанням констатувати про їх безпосередню причетність до реалізації концепції інновацій, ініційованих споживачами.

У ході впровадження та використання цифрових технологій мають місце гальмуючі фактори, серед яких: нестача інвестиційних ресурсів на реалізацію проектів і подальше підтримання працездатності ІТ-систем; проблема з кадровим забезпеченням «цифрової революції»: не вистачає як власне ІТ-фахівців, так і користувачів, здатних правильно і ефективно використовувати інноваційні технології; інноваційні рішення не завжди знаходять відгук у постачальників і споживачів, які продовжують працювати по-старому; недостатньо розвинена інфраструктура; неефективне використання інформаційних ресурсів.

Проведене дослідження виявило наступні напрями, за якими держава могла б надати підтримку українським підприємствам в освоєнні сучасних цифрових технологій:

1. *Заохочення конкуренції, створення умов для рівної конкуренції.* Цифрова економіка розвивається одночасно за досить широким спектром напрямків, тому неможливо побудувати її за рахунок зусиль обмеженого кола організацій, наділених державою особливими повноваженнями і ресурсами. Тому центральну роль в цій економіці буде грати приватний бізнес з сильним підприємницьким початком, а також органи влади, основним завданням якої полягає у створенні інфраструктури та умов для приватної ініціативи.

2. *Формування загальних технологічних платформ.* Найчастіше серйозним бар'єром для широкого поширення цифрових технологій є необхідність синхронного переходу до роботи з ними відразу цілої групи організацій, що утворюють коопераційні ланцюжки. Для зниження такого бар'єру держава може виступати або як організатор широких консорціумів або технологічних платформ, які об'єднують різні зацікавлені організації (наприклад – роботи в області «Інтернету речей»), або як регулятор, директивно встановлювати вимоги щодо використання певних технологічних рішень (наприклад – автоматизовані системи в ритейлі, он-лайн касові апарати тощо). Хоча примусове застосування цифрових технологій в ряді випадків викликає незадоволення бізнесу через необхідність робити непередбачені витрати, в середньо- і довгостроковій перспективі, воно дає позитивний ефект через синхронізацію процесів впровадження типових технологічних рішень в цілих сегментах економіки.

3. *Зміни у правовому регулюванні.* Проведений аналіз показує наявність суттєвих недоліків в українському законодавстві. Потрібно його доопрацювання з урахуванням нових видів відносин, їх юридичного складу (нових об'єктів і суб'єктів інформаційних правовідносин, специфічних прав, обов'язків і відповідальності). Потрібна масштабна робота з понятійним апаратом інформаційного права і усунення перешкод правового характеру, що мають

місце в даний час в інформаційному законодавстві і практиці його застосування. Зокрема, потребують розвитку окремі правові інститути у сфері цифрової економіки. Необхідно формування єдиної довіри до цифрового середовища за допомогою розвитку довірених сервісів: ідентифікації та аутентифікації взаємодіючих суб'єктів, захист від несанкціонованого доступу до документів, верифікації повноважень у підписанні документів тощо. Потрібно встановлення особливого проміжного режиму для категорій даних, що не відносяться до категорії інформації обмеженого доступу, але потенційно є такими. Гостро постає питання розвитку ринку послуг, пов'язаних з менеджментом персональних даних тощо. Разом із тим, держава не повинна «забігати наперед», намагаючись жорстко врегульовувати процеси, що знаходяться в процесі розвитку, за якими самі користувачі ще не сформулювали свої вимоги. Крім того, прийняття нормативних актів, що регулюють розвиток цифрової економіки повинно відбуватися в режимі діалогу з користувачами, розробниками, провайдерами послуг.

4. *Кваліфікований замовник.* Держава формує досить суттєвий попит на різні продукти і послуги, а також сама надає велику кількість послуг. Значна частина цих продуктів і послуг може надаватися з використанням цифрових технологій. Формуючи замовлення на збільшення цифровізації власної діяльності, держава тим самим не тільки стимулює розвиток компаній в сфері ІКТ, але і задає стандарти роботи з цифровими технологіями, формує культуру роботи з ними у широкого кола суб'єктів економіки. В якості позитивних прикладів тут можна навести програму «Електронного документообігу», перехід податкових органів на прийом електронної звітності, застосування пластикових карток для соціальних виплат тощо.

5. *Введення додаткових податкових стимулів для розвитку цифрових технологій.* Всі експерти високо оцінюють значення для зростання ІТ-компаній знижених страхових внесків. Вони одностайні в тому, що необхідно й надалі продовжувати цю пільгу. В даний час йде обговорення доцільності запровадження податкової пільги на суму капітальних вкладень в модернізацію.

У разі виникнення такої пільги, вона стимулювала б, в тому числі, більш інтенсивні вкладення компаній в цифрові технології. Також вкрай важливим буде врегулювання питань оподаткування під час транскордонної он-лайн торгівлі – це дасть позитивний імпульс для розвитку даного сегменту бізнесу.

6. *Підготовка кадрів та поширення інформації про цифрові технології.* Широке поширення цифрових технологій неминуче сприятиме суттєвим змінам в структурі зайнятості та відповідної кваліфікації працівників. Буде потрібна велика кількість як власне ІТ-фахівців, програмістів, так і кваліфікованих користувачів, які вміють працювати у цифровому середовищі. Крім того, вже сьогодні проявляється явний дефіцит так званих «цифрових лідерів» і цифрових підприємців – тобто керівників верхнього рівня, які розуміють, як здійснювати цифрову трансформацію бізнес-процесів. Окремим завданням стає робота держави із засобами масової інформації – з тим, щоб готувати наших громадян до майбутніх змін, попереджати про ризики, вести цифрову просвіту.

7. *Забезпечення кібербезпеки.* Критично важливою умовою розвитку цифрової економіки стає забезпечення впевненості всіх економічних суб'єктів в тому, що збираються, зберігаються і використовуються дані захищені від злочинних посягань. В кінцевому підсумку забезпечити таку впевненість може тільки держава. Для цього необхідно вирішити відразу кілька проблем: виробити правові норми з боротьби з кіберзлочинністю, мати кваліфікованих кіберполіцейських, розробити технологічні рішення і стандарти, забезпечити транскордонну взаємодію (оскільки кіберзлочинці не знають кордонів).

8. *Розробка нових технологічних рішень.* У цифрових технологіях досить короткий шлях від фундаментальних пошукових досліджень до комерційного застосування. Приклад тому: швидко переходять в комерційну стадію дослідження з квантових комп'ютерів або штучного інтелекту. У цих умовах держава повинна не тільки підтримувати високий рівень фінансування наукових проектів з бюджету, але і знайти правильний інструментарій для залучення недержавних коштів у пошукові дослідження, стимулювати розвиток корпоративної науки, розвивати ініціативні дослідницькі проекти, готувати

керівників наукових організацій, здатних поєднувати якості вченого і підприємця.

9. *Просування на зовнішні ринки.* Зростаюча хвиля появи принципово нових продуктів і послуг, заснованих на цифрових технологіях, дають новий шанс українським виробникам. Швидке зростання експорту ІТ-продуктів цілком можливий. Держава може підтримати цю тенденцію, надаючи маркетингову інформацію, підтримуючи участь на зарубіжних виставках і конференціях, надаючи субсидії і гарантії за експортними кредитами, компенсуючи витрати на патентування, формуючи інвестиційні фонди, націлені на проведення М&А угод за кордоном.

10. *Транскордонне співробітництво.* Розвиток сучасних цифрових технологій зробило прозорими національні кордони. Роботою над інноваційними проектами зайняті об'єднані команди з представників різних країн, нові рішення і послуги моментально поширюються по всьому світу, конкуренція стала транснаціональною. Спроби введення обмежень на міжнародну співпрацю дуже швидко підривають конкурентні позиції вітчизняних виробників, в результаті чого занадто прямолінійна боротьба за забезпечення національної безпеки призводить до її ж підриву. Необхідно забезпечити можливість використання українськими користувачами сервісів, що пропонуються світовим ринком, транскордонної передачі даних несекретного характеру (у тому числі в рамках науково-технологічного обміну, проведення медичних консультацій або телеметричних даних про роботу промислового обладнання). Слід стимулювати входження українських компаній в глобальні технологічні альянси, що формують технологічні стандарти на роки вперед.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що на теперішній час філософія економіки досліджує глибокі переломні трансформації, які відбуваються як в економічних відносинах, так і в економічній теорії, до яких доцільно віднести три основні аспекти:

глобалізацію, інформаційну домінанту та нову економіку знань. Інтернет на сьогодні став новою рушійною силою розвитку інформаційних технологій та свідченням рівня розвитку не тільки людини, а й всього світу. Тобто, економіка, заснована на знаннях під впливом процесів глобалізації та нових комп'ютерних технологій, до яких відноситься Інтернет перетворилася в нову економіку – цифрову. Таким чином, цифрова економіка це симбіоз трьох економік: фінансової, глобальної та інформаційної.

2. Доведено, що з методологічних міркувань управління являє собою унікальну категорію бізнесу, яка поєднує в єдине ціле такі складові: наука управління (знання), мистецтво управління (творчість) та інструментарій управління (жива практика), тому саме за цими напрямками запропоновано проводити дослідження інноваційного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

3. Визначено, що головною та ключовою категорією на сьогодні, яка відтіснила інвестиції, що панувала багато років у якості головного показника економічного зростання, стали інновації. Встановлено, що життєвий цикл технологічних інновацій в умовах цифрової економіки складається з трьох фаз: області навчання, або становлення, підвищеної віддачі та насичення, а з позиції економічного аспекту – він має іншу природу. Продемонстровані погляди на життєвий цикл інновацій, які показують особливість сучасного моменту: зрілість багатьох технологій досягла суттєвого рівня і очікування від більшості з них на сьогодні декілька завищені, тому потрібні нові пошуки шляхів до впровадження інновацій.

4. З'ясовано, що глобальність інформаційного простору спонукає до використання знань як ключової компетенції у формуванні інформаційно-обізнаного суспільства, а розвиток інформаційної системи у повній мірі залежить від інституційного, інтелектуального та інноваційно-ресурсного забезпечення у просторово-часових координатах розвитку та є ознакою інноватизації. Запропоновано нову ідеологему процесу інноватизації як прогностичної ідеї розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки на макро- та мікро- рівнях, що

уможливило забезпечення інтегрального ефекту під час трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів.

5. Проведені дослідження показують значні «провали» ринку в інноваційній сфері, що змушують державу приймати на себе ряд організаційних, фінансових та інституційних функцій з регулювання інноваційного циклу, в рамках якого в більшій або меншій мірі присутні «неринкові» фази. На сьогодні у світі використовується значна кількість індексів і рейтингів, за допомогою яких можливо оцінити інноваційний розвиток країни за різними напрямками суспільного життя. За результатами проведених досліджень динаміка індикаторів інноваційного потенціалу України за 2014–2018 роки досить повільна, що підтверджує необхідність додаткового стимулювання і підтримки організацій, які займаються новими розробками, науковими та прикладними дослідженнями. Проведений аналіз інноваційної діяльності України свідчить про її досить низьку результативність, що разом із політичною нестабільністю призводить до зниження інвестиційної привабливості бізнесу.

6. У рамках розроблення концептуальної парадигми дослідження розвитку бізнесу проведено послідовний розгляд методологічних питань оцінки стану вітчизняного бізнесу, параметрів структури і особливостей інституційної організації підприємств, цифровізації бізнесу, виявлення стану ділового та інвестиційного клімату, конкурентоспроможності підприємницького середовища для оцінки його ефективності, що дозволяє вийти на обґрунтування моделі ефективної організації бізнесу методами і засобами інституційного проектування.

7. Встановлено, що кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності в Україні останнім часом зменшується, що пов'язано з нестабільністю економічної ситуації на фоні проведення операції об'єднаних сил, недосконалістю та суперечливістю норм нормативно-правової бази, що вимагає постійного відслідковування змін і коригування діяльності, соціальними настроями в суспільстві на макрорівні – бідністю українського суспільства, що породжує соціальну напругу, яка посилюється невиконаними обіцянками

політичних лідерів тощо. За п'ятирічний період щорічні бали за індексом інновацій мають близьку динаміку, а суттєву розбіжність у 2014-2015 роках можна пов'язати з ескалацією геополітичної напруженості, яка внесла значні корективи в розвиток економіки України. Проведене дослідження сприяло визначенню напрямів, за якими держава могла б надати підтримку українським підприємствам в освоєнні сучасних цифрових технологій.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури [88, 90, 92, 96, 100, 101, 103, 108, 109, 113, 118, 119, 411, 446, 450].

РОЗДІЛ 2

ЦИФРОВИЙ ВИМІР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

2. 1. Сучасна парадигма цифрової економіки та її методологія

Осмислюючи сучасні економічні процеси, не можна не відзначити, що вони повною мірою окреслюються економічною теорією через призму ринкової економіки, а тому, не дозволяють визначити історичну перспективу ні нашої країни, ні людського суспільства взагалі. Тобто перемогти у конкурентному середовищі стандартними інструментами означає подальше погіршення стану української економіки. При цьому глобалізація економічних процесів має риси нестабільності ситуацій, що значно ускладнює розвиток бізнесу в тій або іншій державі. Тому таке положення можливо виправити тільки завдяки зростанню «креативно-інформаційної культури», яка символізує розуміння інших напрямів інноваційного розвитку економіки в цілому і перехід її у нову форму – цифрову.

Отже економічна наука не може залишитися без уваги до подібних проблем. Змінам піддаються старі економічні категорії, термінологічний апарат, інтерпретація тих або інших понять [49, 167, 181, 203, 417, 418, 443, 494, 514]. Розвиток досліджень в області інституціональної теорії, що оперує такими категоріями, як інформація, транзакції, на нашу думку, може посприяти подоланню наукових труднощів. Економічна наука в сучасних умовах зобов'язана надати відповіді на багато питань, які хвилюють сьогодні фахівців і громадськість. Безперервні потоки даних породжують нові ефекти, які наукою ще не пояснені. До того ж проблема полягає в тому, що і самі ефекти схильні до швидких змін, тому запропоноване пояснення або теорія, через нетривалий час ризикує зазнати суттєвої модифікації. Збільшується число моделей поведінки, що використовують викривлену інформацію або навмисно її спотворюють. Господарський опортунізм інколи передбачає зловживання у використанні даних про конкурентів, ринки і технології. Збільшується число економічних

злочинів в кіберпросторі, через що фірми змушені нести втрати, невідомі для традиційної економіки. Фактором ефективності діяльності стає навіть швидкість отримання та обробки певних, значущих даних, а елементом недобросовісної конкуренції – спланована дезінформація.

Сучасне суспільство, що приходить на зміну індустріальному виробництву, все частіше позначають як інтелектуально-креативну економіку, якій притаманні свої характерні риси, форма цінностей, власні підходи до формування ресурсів, аудиторії та накопичення знань. І якщо під «креативністю» зазвичай розуміють геніальну думку, ідею, яка є абсолютно новою, а під «інновацією» процес, за допомогою якого креативні ідеї можуть бути використані на практиці, то основне завдання в процесі цифрових технологій полягає у спроможності трансформації креативних ідей в реальні і практично реалізовані інновації для суспільства. Таким чином, вони виступають засобом, які можуть допомогти, і допомагають людям в різних сферах їхнього життя, в тому числі і в творчості. Так, потужності комп'ютерів сприяють проектуванню 3D-моделей архітекторам і інженерам, що раніше було неймовірно складним. Смартфони, планшети і ноутбуки дозволяють непрофесіоналам знімати відео, робити фільми, записувати музику, що ще декілька десятиріччя тому вимагало великої кількості дорогого обладнання і команди підготовлених фахівців. Отже, обчислювальні потужності цифрових технологій сьогодні переміщуються з «інноваційної» площини творчого процесу в область самого творця. І все ж справжня творчість – це унікальний процес, властивий виключно людині, який формується соціальними, культурними, етичними і освітніми факторами і який перевершує можливості будь-якої існуючої технології. «Всебічний розвиток інформатизації економіки і суспільства являється важливою умовою прискорення економічного і соціального розвитку. Змінюється місце і роль людини у такому суспільстві, яка стає головним критерієм розвитку економіки і суспільства [61, с. 31].

Тому європейськими державами розроблено стратегію «Європа 2020», яка передбачає, зокрема, реалізацію «Плану розвитку цифрових технологій в

Європі», що створює загальний цифровий ринок і сприяє розвитку економіки та підвищенню конкурентоздатності країн ЄС. Крім того, згідно з директивою ЄС IP/10/581 Brussels (19 травня 2010 р.) «Цифровий порядок денний» Європи націлений на те, щоб до 2020 року 100% громадян ЄС мали ширококутний доступ до Інтернету (ШСД) зі швидкістю 30 Мбіт/с, а 50% європейських домогосподарств до 100 Мбіт/с. Таким чином, країни Європи, у тому числі й Україна, та світу поступово через власні «Цифрові порядки денні» вже порушили питання важливості ШСД до Інтернету для забезпечення законних прав своїх громадян [524]. Важливість розвитку цифрового сектору для національних економік підтверджується ще й тим, що ряд країн у даний час реалізує комплексні й досить масштабні програми, націлені на розвиток цифрових секторів своїх економік, створення нових робочих місць в цих сферах, підвищення конкурентоспроможності електронної промисловості та ІТ-технологій. Одним із ключових моментів стають інвестиції в цифровий сектор економіки. На сьогодні під егідою ГО ХайТекОфіс міжнародні лідери «цифрового» світу Cisco, IBM, Intel, Oracle, Deloitte, SAP, Ericsson, HPE, MasterCard, International Data Corporation, вітчизняні консультанти та експерти розробили концептуальні засади «Цифрового порядку денного України – 2020». Цей документ визначає ключові завдання, першочергові сфери, ініціативи та проекти «цифровізації» України на найближчі три роки. Напрацювання були презентовані громадськості та пройшли відповідні слухання у Комітеті інформатизації та зв'язку Верховної Ради України [290, 374, 375, 514].

На теперішній час компанії цифрового сектору виходять на перший план і стають точками зростання, що забезпечують економіку цифровим ресурсом. Якщо на початку ХХ століття основними локомотивами світової економіки були великі нафтові, металургійні, машинобудівні й гірничовидобувні підприємства, то на сьогодні найбільшими компаніями є представники сектору цифрової економіки (таблиця 2. 1.).

Тобто процес інноватизації бізнесу взагалі стає чи не єдиним можливим джерелом конкурентоспроможності галузей економіки, а інтелектуальний капітал – основою економічного відновлення та зростання.

Таблиця 2. 1.

Рейтинг найкрупніших компаній світу у 2019 році за версією аналітичної компанії Brand Finance (укладено автором за матеріалами [524])

Компанія	Основна сфера діяльності	Капіталізація, \$
Apple	Виробництво електроніки та інформаційних технологій	577,4 млрд.
Google	Виробництво електроніки та інформаційних технологій	547,9 млрд.
Microsoft	Виробництво програмного забезпечення	443 млрд.
Amazon	Торгівля в Інтернеті	360 млрд.
Wells Fargo	Банки	299 млрд.
Samsung	ПК, мобільні пристрої, побутова техніка та електроніка	254 млрд.
China Mobile	Телекомунікації	250 млрд.
Verizon	Телекомунікації	229,0 млрд.
AT&T	Телекомунікації	226,0 млрд.
Walmart	Ритейл	216,9 млрд.

Поява нових тенденцій у веденні бізнесу, пов'язаних із широким поширенням Інтернету та використанням різних видів мобільних пристроїв, розвитком електронних і комп'ютерних технологій і, як наслідок, зростання ефективності надання товарів і послуг, свідчать про перехід на новий рівень розвитку економіки. Саме таким новим вектором розвитку є цифрова економіка.

Тому другий блок вищенаведеної логіко-структурної моделі (п. 1. 1) наукового дослідження щодо вирішення проблем інноваційного розвитку бізнесу потребує концентрації уваги саме на парадигмі цифрової економіки, що вимагає чіткого розуміння основних принципів і механізмів, методів та інструментів, що лежать в її основі.

Парадигму ми розглядаємо як фундаментальну установку, набір переконань і компетенцій, цінностей і технік, які мають бути сприйнятними для всіх учасників організації процесу розвитку. Парадигма, у нашому розумінні, це «дороговказ», апріорі, переконання. Конкуренція різних поглядів, уявлень,

переконань розширює і «шліфує» парадигму, керівну лінію для досліджень і ведення змін [18, 164, 199, 234]. Тому вона не є «вічною», а зберігає свою продуктивну силу певний час, а потім, при накопиченні невідповідностей і збоїв, змінюється на нову. «Ми відносимо парадигму до структури методологічних знань, оскільки вона несе в собі пізнавальний і нормативний зміст, а ще й тому, що втративши свій «позитив» вона може стати тормозом, бар'єром на шляху нових знань і розвитку» [25, с. 18].

Термін «Цифрова економіка» (digital economy) в теоретичний категоріальний апарат ввів у 1995 році Н. Неграпonte в книзі «Життя в цифровому світі» (Being Digital) [484], а концепція цифрової економіки започаткувала своє існування в останньому десятилітті. Так, Томас Месенбург визначив три основних компоненти цифрової економіки:

- інфраструктура електронного бізнесу (технічні засоби, програмні продукти, телекомунікації, мережі, людський капітал тощо);
- електронний бізнес (спосіб ведення бізнесу, а саме: будь-який процес, реалізований організацією з використанням інформаційно-комунікаційних мереж);
- електронна комерція (трансферт товарів) [480].

Цифрові технології в сучасному світі створюють принципово нові можливості для вибудовування взаємодії між державою, бізнесом і населенням, виключаючи довгі ланцюги посередників і прискорюючи проведення різноманітних угод і операцій. Ґрунтуючись на такому положенні про цифрову економіку, приходимо до висновку, що дана модель економіки забезпечить «цифрові дивіденди» суспільству у вигляді розширення доступу на ринки і ринкового охоплення, підвищення внутрішньої і ринкової ефективності, включаючи вищу продуктивність праці, зниження транзакційних витрат, більш повного задоволення потреб людини, зниження бідності і навіть ослаблення (або повного подолання) соціальної поляризації суспільства.

Сьогодні швидкість змін різко зростає. Наочно це демонструє інформація, представлена в таблиці 2. 2.

Технологічна сингулярність цифрової економіки
(укладено автором на основі власних досліджень)

Час, рік	Досягнення	Суспільство/ перехід	Розвиток комп'ютерних технологій
1448	Друкарня Гутенберга. Книгодрукування	Ремісницьке/ промислове	
1876	Розвиток комунікації. Перша телефонна лінія	Промислове/ механізація	
1895	Радіо. Поєднання передачі інформації і технологій	Механізації/ автоматизація	
1969	Мережа ARPANET	Автоматизації/ кібернетика	
1983	Перший мобільний телефон компанії Motorola	Кібернетики/ оптимізації	
1991	Інтернет	Кібернетики/ оптимізація	Технологічний інформаційний обмін, можливість носити в кишені величезний обсяг інформації (USB-флеш-пам'ять)
2007	iPhone	Оптимізації	Комп'ютерна технологія удосконалюється десятикратно: за годину швидше, ніж в перші 90 років після свого винаходу
2013	Google Glass	Оптимізації / автономне	Перевищує можливості мозку миші
2030	Роботизація	автономне	Чисельність роботів може перевищити чисельність населення Землі. Перевершує можливості мозку людини
Майбутнє			Перевершує можливості всіх людей на планеті

Проведений аналіз визначень поняття «цифрова економіка» дозволяє зробити висновок про те, що цифрова економіка є еволюційним розвитком традиційної економіки. Підтвердженням цього є концепція технологічної сингулярності, яка була представлена в 1993 році математиком Вернором Вінджем [52] на симпозіумі Vision-216. Відповідно до даної концепції настане час, коли технічний прогрес дістане великого рівня швидкості та складності, що виявиться недоступним для розуміння. Саме цей процес пов'язаний із розвитком інформаційних технологій, біотехнологій, нанотехнологій і когнітивних

технологій. Взаємодія всіх цих технологій створить надлюдський інтелект, своєрідну мережеву свідомість.

Таким чином, можемо стверджувати, що цифрова економіка на сьогодні – прогресивна епоха розвитку цивілізації, реперними точками якої є інноватизація, інформатизація та інтелектуалізація бізнесу на підставі модернізації інформаційного суспільства.

За думкою дослідників Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус: «Впровадження цифрової економіки в Україні на початковому етапі має відбуватися одночасно за трьома наступними напрямками: технологічним, де всі рішення техніко-технологічного характеру, повинні бути стандартизовані, тобто бути безпечним та сертифікованими; інституційно-економічним, який передбачає організацію нових моделей управління та бізнес моделей з використанням розумних речей, промислового Інтернет-речей, блокчейн технології, її інституційного забезпечення, відповідати нормативно-правовій базі соціально-економічних відносин суспільства; виробничим, що включає в себе конкретні бізнес додатки, які відповідають вимогам моделей управління другого напрямку, який базується на технічному забезпеченні та інфраструктурі першого напрямку» [196].

Ми вважаємо, що для цифрової економіки характерні наступні відповідні стадії її розвитку, а саме:

- 1) інформатизація – через глобалізацію соціально-економічних процесів;
- 2) цифровізація – через досягнення науково-технічного прогресу;
- 3) інтелектуалізація – через інтелектуалізацію капіталу та перехід до знанневого суспільства.

Цифрова економіка під впливом інституціональної теорії – це наука, яка досліджує інноваційний розвиток бізнесу та імплементує широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесах суспільного виробництва, розподілу і споживання суспільних благ.

Головними завданнями цифрової економіки є:

1) на макро- рівні – вибір спрямування інноваційного розвитку бізнесу держави під впливом глобальних процесів, що сприяє революційній трансформації суспільства у результаті еволюційного взаємовпливу складових: техносфери, антропосфери, соціосфери;

2) на мікро- рівні – створення суб'єктами підприємництва алгоритмів господарювання, направлених на отримання господарської енергії зовнішньої сфери і трансформацію її у вигляді роботи і створення робочих місць в цілях підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних філософсько-методологічних дослідженнях, направлених на розкриття процесів і механізмів цифрової економіки, важливо сконцентрувати увагу на проблемах уточнення понятійного апарату – нової парадигми, інтегрованого впливу різних управлінських структур і сил на розвиток економічної системи, адекватності методичного інструментарію складності і масштабу вирішуваної проблеми (Рис. 2. 1).

Серед сучасних науковців ще не склалось чіткого визначення цифрової економіки та розуміння її природи, оскільки категорія «цифрова економіка» складна й багатогранна.

Бізнес-аналітик Дон Тапскот ще наприкінці ХХ століття обґрунтував, яким чином кардинальні зміни у світі технологій пов'язані зі змінами у бізнесі [508]. На чисельних прикладах він продемонстрував, як симбіоз «технології – бізнес» поступово трансформуватиметься у технологічний бізнес.

У рамках проведеного дослідження нами були виділені наступні ключові теоретичні підходи до визначення змістовного наповнення досліджуваного поняття: технологічний; заснований на видах діяльності; заснований на системі відносин; як новий вид економіки (таблиця 2. 3).

Як бачимо, технологічний підхід до трактування цифрової економіки базується на теоріях, що акцентують увагу на технічних зрушеннях. У рамках цього підходу можна виділити наступні ключові напрями. По-перше, трактування цифрової економіки як результату впливу сукупності інноваційних технологій (включаючи і інформаційно-комунікаційні) [354].

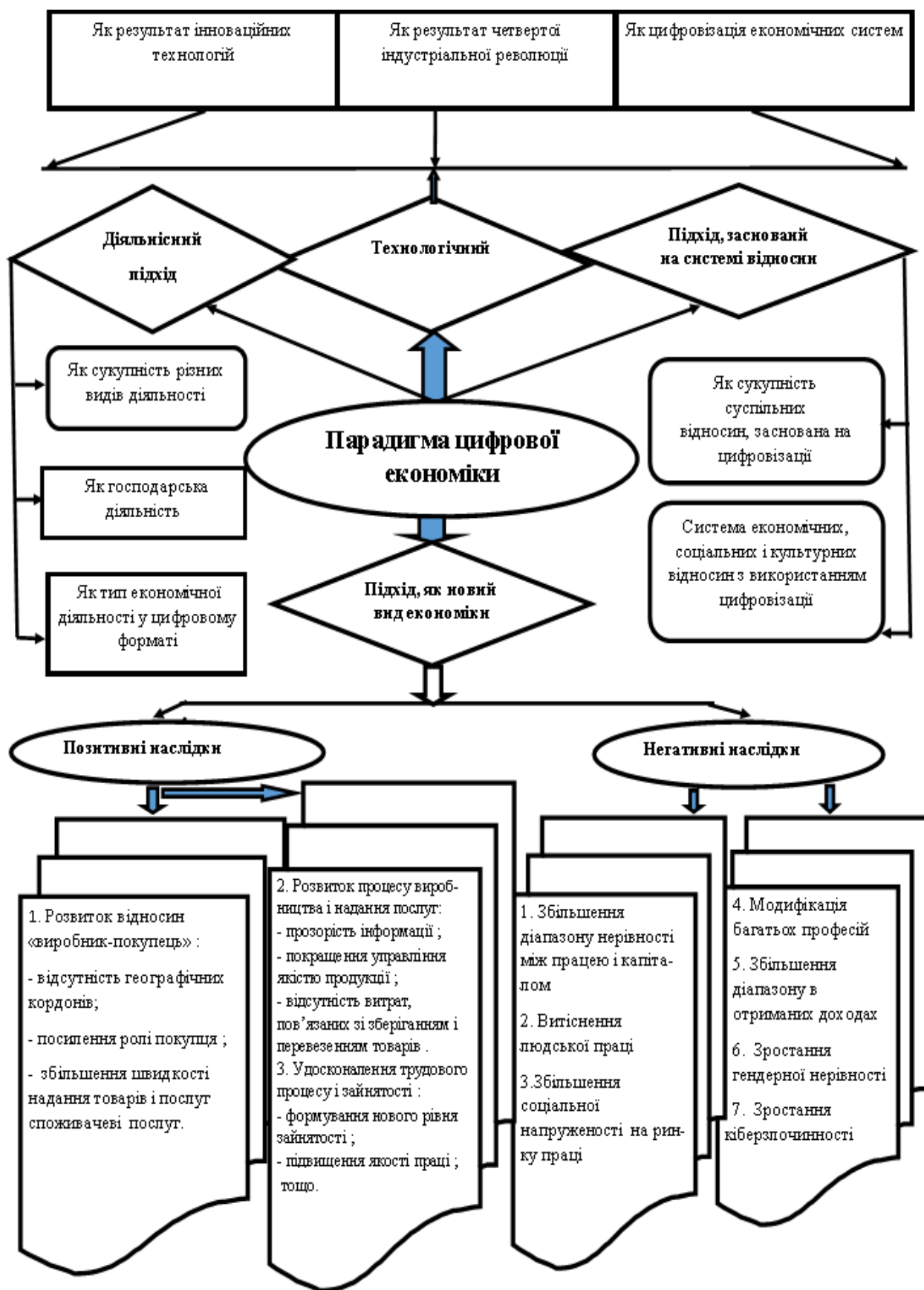


Рис. 2. 1. Парадигма цифрової економіки (авторська розробка)

Таблиця 2. 3.

Підходи до трактування цифрової економіки
(укладено автором на основі власних досліджень)

Теоретичні підходи	Вчені	Суть визначення
1	2	3
<p><i>Технологічний підхід:</i> 1. Як результат впливу сукупності інноваційних технологій</p>	Н. А. Стефанова, А. В. Сигарев, І. В. Сударушкіна, [354]	«Цифрова економіка може бути визначена як результат взаємозв'язку фундаментальних проривів у розвитку багатьох галузей інтелектуальної діяльності»
2. Як четвертої індустріальної революції	А. В. Бабкін, А. С. Алетдинова [4, с. 51]	«З кінця 18 століття в економіці відбулися три індустріальних революції, і розвинені країни стоять перед початком четвертої індустріальної революції, пов'язаної з формуванням цифрової економіки, повселюдним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, переходом до нових цифрових бізнес-моделей розвитку»
3 Як цифровізація економічних систем	Г. Б. Соколова [328, с. 94]	Цифрова економіка це «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. Мета цифровізації України – цифрова трансформація існуючих та створення нових галузей економіки, трансформація всіх сфер життєдіяльності України у нові, більш ефективні та сучасні»
4. Як частина загального обсягу виробництва, яка в основному проведена на базі цифрових технологій	Р. Бухт, Р. Хікс [47, с.155]	Це «частина загального обсягу виробництва, яка цілком або в основному проведена на базі цифрових технологій фірмами, бізнес-модель яких ґрунтується на цифрових продуктах або послугах. Дане визначення досить розпливчате, проте воно досить гнучке, щоб враховувати розвиток цифрових технологій і цифрового бізнесу в майбутньому»
<p><i>Діяльнісний підхід:</i> 1. Як сукупність різних видів діяльності</p>	Б. Паньшин, Д. Ю. Рожкова [269, 308]	«Термін «цифрова економіка» описує сукупність економічної і соціальної діяльності в контексті інформаційно-комунікаційних технологій з використанням Інтернету і підключених до нього пристроїв»
2. Як господарська діяльність	Т. А. Пузін, Н. В. Василенко, А. Е. Малишев [229, с. 170].	«Цифрова економіка – це вид економічної діяльності, заснований на цифрових технологіях»

Продовження таблиці 2. 3

1	2	3
3. Як економічна діяльність у цифровому форматі	А. А. Кунцман, К. А. Семячков, Д. Тапскот [210, 318, 508]; В. Фіщук [360]; Ю. Пивоваров [275]	Розглядають цифрову економіку як тип економічної діяльності, заснований на використанні великого обсягу даних у цифровому форматі, а також інформаційних технологій та роботи з ними; «Цифрова економіка – це економічна діяльність, яка, на відміну від традиційної економіки, визначається мережевою свідомістю (networked intelligence) та залежністю від віртуальних технологій» «Цифрова економіка» – це діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність / продуктивність в різних видах економічної діяльності. Часто вживають термін «економіка даних» «Цифрова економіка - це будь-яка діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями»
<i>Підхід, заснований на системі відносин</i>	А. Е. Зубарев, Л. Д. Капранова [150, 163]; С. Шерстобітов [376]	«Сукупність суспільних відносин, що складаються під час використання електронних технологій, електронної інфраструктури і послуг, технологій аналізу великих обсягів даних і прогнозування з метою оптимізації виробництва, розподілу, обміну, споживання і підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави» «Мені ближче більш широке визначення – система економічних відносин, заснованих на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.»
<i>Підхід як до нового виду економіки</i>	С. Веретюк, В. Пілінський, Л. Кіт [51, 182]	«Цифрова економіка – це трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання»
	С. В. Коляденко [185, с. 144]; Краус Н. М. [196]	«Новітні зміни в економіці та суспільстві викликають адекватні зміни і в світовій економіці і на зміну сьогоднішнім економічним поняттям та категоріям приходять нові, які можна узагальнити як поява нової економіки в світі – цифрової» «Тип економіки, що характеризується активним впровадженням і використанням цифрових технологій зберігання».

По-друге, розгляд цифрової економіки як четвертої індустріальної революції [4]. По-третє, під цифровою економікою розуміється трансформація інформації в цифрову форму [328]. По-четверте, цифрова економіка це частина загального обсягу виробництва, яка в основному проведена на базі цифрових технологій [47].

До другого підходу належать теорії, що представляють діяльнісний аспект даного поняття, заснований на видах діяльності. У цьому ракурсі заслуговує на увагу також підхід, викладений у ряді джерел [229, 269, 275, 308, 360] і розглядає цифрову економіку як тип економічної діяльності, заснований на використанні великого обсягу даних у цифровому форматі, а також інформаційних технологій та роботи з ними. Саме такий підхід був закладений в основу Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердженої Урядом країни і план заходів щодо її реалізації, де визначено, що це «діяльність, в якій ключовими факторами виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – як числові, так і текстові.

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, швидкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну економіку, трансформуючи її від економіки, що споживає ресурси, до економіки, що їх створює. Основною метою «Цифрового порядку денного України 2020» є розроблення траєкторії розвитку (цифрової стратегії) бізнесу на шляху цифрової трансформації економічних процесів в Україні у найбільш перспективних сферах через глобалізацію співпраці з країнами ЄС, залучення інвестицій, впровадження механізмів стимулювання для цифрових перетворень, здійснення інтелектуалізації людського капіталу, активізації розповсюдження цифровізації на всій території України, включаючи селища та невеликі міста тощо [290].

До третього підходу відносяться теорії, засновані на системі відносин [150, 163, 376]. Тобто, цифрова інформація, методи і технології її обробки, цифрові ресурси є ключовими компонентами при виробництві, обміні, споживанні товарів і послуг. Тож цифрова економіка може трактуватися як перехід до нового

типу економічних відносин, що торкається всіх галузей світового ринку, головний напрям якого становить стрімке зростання високих технологій. Взаємовідносини всіх учасників господарського процесу будуються тільки на використанні передових технічних засобів і методів створення, зберігання, передачі, обробки та обліку інформації.

Інші автори розглядають цифрову економіку як систему, в якості головного напрямку якої виступає певний вид економіки, а іншими елементами є цифрові технології [51, 182, 185, 196].

Для з'ясування категоріальної наповненості змісту цифрової економіки важливо враховувати думку наукового зарубіжного співтовариства, які пропонують наступні її визначення:

1. «Глобальна мережа економічних і соціальних видів діяльності, які підтримуються завдяки таким платформам, як Інтернет, а також мобільні і сенсорні мережі» (Уряд Австралії);

2. «Система економічних, соціальних і культурних відносин, заснованих на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (Всесвітній банк);

3. «Економіка, яка головним чином функціонує за рахунок цифрових технологій, особливо електронних транзакцій, здійснюваних з використанням Інтернету» (Оксфордський словник);

4. «Ведення бізнесу на ринках, що спираються на Інтернет і/ або Всесвітнє павутиння» (BCS, Великобританія);

5. «Ринки на основі цифрових технологій, які полегшують торгівлю товарами і послугами за допомогою електронної комерції в Інтернеті» (ОЕСР);

6. «Економіка, здатна надавати високоякісну ІКТ-інфраструктуру і мобілізувати можливості ІКТ на благо споживачів, бізнесу і держави» (Дослідницький центр журналу «Economist» і компанія IBM);

7. «Виробництво цифрового обладнання, видавнича діяльність, медійне виробництво і програмування» (Уряд Великобританії).

Виходячи із проведеного аналізу поняття цифрової економіки, нами були зроблені наступні висновки.

З одного боку, цифрову економіку можна розглядати як новий етап у збільшенні продуктивності праці господарського суб'єкта. Підвищення ефективності господарської діяльності організацій відбувається за рахунок використання цифрових технологій. «Цифрова» економіка – ключовий двигун конкурентоспроможності, продуктивності, інновацій та, загалом, економічного зростання України в глобальному «цифро-економічному» середовищі» [285].

Разом із тим цифрову економіку можна розглядати і як новий вид економіки, що складається з певного типу економіки (командної, ринкової тощо) із застосуванням цифрових технологій.

Підсумовуючи вищевикладене, на нашу думку, цифрову економіку доцільно визнати як новий вид економіки, яка охоплює систему соціально-економічних відносин, заснованих на широкому впровадженні та застосуванні у всіх сферах господарської діяльності цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, базується на концепціях інформатизації управління та інноватизації бізнесу, ефективності виробництва, розподілу, обміну, споживання та підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення позитивних і негативних наслідків у результаті переходу суспільства до цифрової економіки. У ході проведеного аналізу були виділені три основні групи позитивних наслідків, які пов'язані водночас з методологічними критеріями аналізу цифрової економіки. Розглянемо стисло характеристику кожної з них.

Першу групу складають наслідки, які впливають на розвиток відносин «виробник-покупець». Серед ключових факторів, через які формується цей вид наслідків можна виділити наступні:

1. Відсутність географічних кордонів. Цифрова економіка стирає межі між країнами і народами. Утворюється єдиний цифровий простір, де між суб'єктами господарської діяльності не існує поняття відстані та часу. Дія

відбувається за принципом «тут і зараз». З одного боку, позитивним ефектом є необмежена можливість вибору: покупець може обирати товар у будь-якого виробника і зробити миттєву покупку. З іншого боку, відбувається посилення конкуренції і, таким чином, «жоден виробник у цих умовах не захищений від конкурентів і може бути витіснений, усунутий на ринку одним рухом комп'ютерної «миші» [210, с. 181].

2. Посилення ролі покупця у виробничому процесі. Покупець бере активну участь в удосконаленні або створенні нової продукції. У нього «з'явилася можливість стати учасником процесу створення нової споживчої цінності, генерувати ідеї нових продуктів і послуг» [210].

3. Збільшення швидкості надання товарів і послуг споживачеві. У рамках цифрової економіки відбувається «підвищення мобільності у задоволенні потреб споживачів, що дозволяє подолати територіальні обмеження і залежність від розташування постачальникам» [4, с. 74].

До другої групи увійшли наслідки, що визначають процес виробництва і надання послуг. До них можна віднести наступні:

1. Трансформація діяльності організацій у форматі отримання та обробки інформації. У господарського суб'єкта «з'являється можливість підвищити «прозорість» своєї діяльності: отримувати більш оперативну і точнішу інформацію про роботу окремих підрозділів і конкретних співробітників, про функціонування виробничого обладнання та випущених виробів, проводити аналіз діяльності підприємства в цілому тощо.

2. Підвищення моніторингу та координації якості виробленої продукції, тобто «Цифрові технології дозволяють різко покращити управління якістю продукції, виявляти «вузькі» місця, джерела браку, постачальників неякісної продукції».

3. Відсутність витрат, пов'язаних зі зберіганням і перевезенням товарів. Таким чином, «реальність цифрової ери полягає в тому, що нові компанії надають «інформаційні товари» з практично нульовими витратами на зберігання, транспортування та тиражування» [387, с. 10], «у цифрової економіки багато

переваг. Вона знижує вартість платежів і відкриває нові джерела доходу. В он-лайнні вартість послуг нижче, ніж в традиційній економіці (насамперед за рахунок зниження витрат на просування), а самі послуги, як державні, так і комерційні – доступніше. Крім того, товари та послуги в цифровому світі можуть швидко вийти на глобальний ринок, стати більш доступними людям в будь-якій точці світу» [376].

4. Зміна самої природи і структури бізнес-моделі. Це пов'язано з «тим, що, інформаційні технології і платформи кардинально змінюють бізнес-моделі, підвищуючи їх ефективність за рахунок усунення посередників і оптимізації» [269, с. 19].

До третьої групи можна віднести наслідки, пов'язані безпосередньо з трудовим процесом і зайнятістю. До них відносять:

1. Формування нового рівня зайнятості. Впровадження у виробництво товарів і послуг цифрових технологій не тільки і не стільки призводять до вивільнення робочої сили, скільки формують попит на нову, більш висококваліфіковану зайнятість.

2. Підвищення якості праці, його ефективності. Як відзначають експерти групи Digital Ms. Kinsey «цифрові платформи сприяють підвищенню продуктивності праці, оскільки вони забезпечують більш точну відповідність профілю здобувача пропонованої вакансії».

3. Створення нових робочих місць. При цьому «нові робочі місця можуть не відповідати стандартній моделі повної зайнятості; можливо, вони будуть приймати нетрадиційні форми (неповний робочий день, робота за вимогою тощо)» [173, с. 7].

4. Збільшення обсягу роботи, пов'язаної з інтелектуальною працею приводить до розширення сфери нетрадиційних видів зайнятості. Таким чином, «можна припустити, що з цифровою економікою буде збільшуватися частка інтелектуальної праці у порівнянні з традиційним фізичною працею, що дозволить на практиці все ширше застосовувати не дистанційну зайнятість, а так звані нетипові види зайнятості» [262, с. 19].

Попри всі позитивні ефекти від переходу до «цифрових» технологій не можна заперечувати наявність пов'язаних із цим негативних наслідків, які стосуються, в основному, формування ринку праці, виникнення ризиків та загроз. Так, впровадження цифрових технологій призведе до наступних негативних наслідків.

1. Зростаюча ступінь нерівності між працею і капіталом. Як зазначає К. Шваб, «в результаті головними здобувачами прибутків четвертої промислової революції є постачальники інтелектуального або фізичного капіталу – винахідники, інвестори, акціонери, що пояснює зростаючий розрив у добробуті між тими, хто живе результатами своєї праці, і тими, хто володіє капіталом» [387, с. 15].

2. Витіснення в процесі цифровізації людської праці з багатьох сегментів економіки, тобто «під загрозою скасування багато інтелектуальних, когнітивних і аналітичних робіт, пов'язаних з виконанням рутинних стандартних операцій, зокрема на транспорті, в офісах і в сфері послуг» [173, с. 7]. Згідно з даними експертної групи Digital Mc. Kinsey до 2036 р. у всьому світі відбудеться майже 50% автоматизації процесів виробництва товарів і надання послуг, що «призведе до значного вивільнення персоналу, скорочення кількості робочих місць, що потребують середньої кваліфікації, і збільшення різниці в рівнях оплати праці» [262].

3. Збільшення соціальної напруженості на ринку праці. Як зазначають експерти, впровадження цифрових технологій – це, в першу чергу, «зростання безробіття за рахунок втрати роботи людьми нижчої і середньої кваліфікації, що призводить до зростання соціальної напруженості на ринку праці» [416, с. 41].

4. Впровадження штучного інтелекту призведе до виродження багатьох професій. Так, «за прогнозами, окремі професії припинять існування зі швидкістю як мінімум від 1 до 3 професій щорічно. Зазначений процес з часом буде прогресувати» [353, с. 139].

5. Негативний вплив цифрової економіки призведе до збільшення нерівності в доходах, безпосередньо пов'язаного зі здібностями і знаннями. Так,

працівники, що не володіють достатнім інтелектуальним капіталом, будуть виконувати більш просту роботу і отримувати меншу винагороду, а «володарі дефіцитного інтелектуального капіталу, навпаки, знайдуть нові переваги, в тому числі і в оплаті праці» [320, с. 381].

6. Громадяни та бізнес потерпають від зростання кіберзлочинності, наприклад під час покупок або здійснення банківських операцій в Інтернеті. Одночасно з цим постійною є загроза кібершпіонажу – не тільки для нашої економіки та громадян, але й для держави в цілому, особливо у сфері критичної інфраструктури (енергозабезпечення, транспортне управління, банківський та телекомунікаційний сектори). Україна та її спеціалізовані організації мають співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами, особливо на європейському рівні, задля розробки таких технічних та організаційних рішень, які, з одного боку, не обмежуватимуть можливості, що відкриває для нас перехід до цифрових технологій, а з іншого – забезпечуватимуть відповідний рівень довіри та безпеки кожному користувачу [288]. «Розширюючи ступінь віртуалізації процесів в економіці, цифрова економіка здатна зробити свій внесок до розширення спекулятивних операцій і всякого роду «цифрових бульбашок» (тим більше що це вже спостерігалось на більш ранній стадії поширення інформаційних технологій і яскраво проявилось в період світової економічної кризи кінця першого десятиріччя нового століття)» [206, с. 275].

Розглянуті вище основні характеристики надають можливість зробити наступні висновки про вплив цифрової економіки на інноваційний розвиток бізнесу:

1. Цифрова економіка – це не тільки широке впровадження сучасних технологій в усі сфери господарської діяльності. Перш за все, це зміна всього економічного укладу: створення єдиного цифрового ринку, поява нових виробників, де успіх залежить не від кількості працівників, а від використання інноваційних цифрових технологій і переведення бізнесу в онлайн-сферу, нових споживачів, які вільно володіють навичками роботи з інформаційним простором,

робочих місць з нестандартними формами роботи і перехід від кількості виробленої продукції до постійного вдосконалення її якості.

2. Цифрова економіка за відношенням до ринку праці – це «нова економіка за вимогою», де постачальники праці більше не є співробітниками в традиційному сенсі, а скоріше можуть вважатися незалежними виконавцями конкретних завдань» [219, с. 41-42; 317, с. 32]. Тому новий ринок праці висуває абсолютно нові вимоги до працівника.

Основу методології, в тому числі, й цифрової економіки, становлять її принципи. У даному випадку слово «принцип» (від лат. Principium – початок, основа) використовується нами в контексті вихідного положення теорії цифрової економіки. «За допомогою системи методологічних принципів задаються базові правила професійної поведінки, визначається логіка процедур» [117, с.15]. Тому, вважаємо, що успішний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації вимагає чіткого розуміння основних принципів і механізмів, що притаманні цифровій економіці. Керівними ідеями при актуалізації принципів цифрової економіки, на наш погляд, є гнучкість та мобільність механізмів цифрової економіки, а також її ефективність для розвитку економічних систем (Рис. 2. 3).

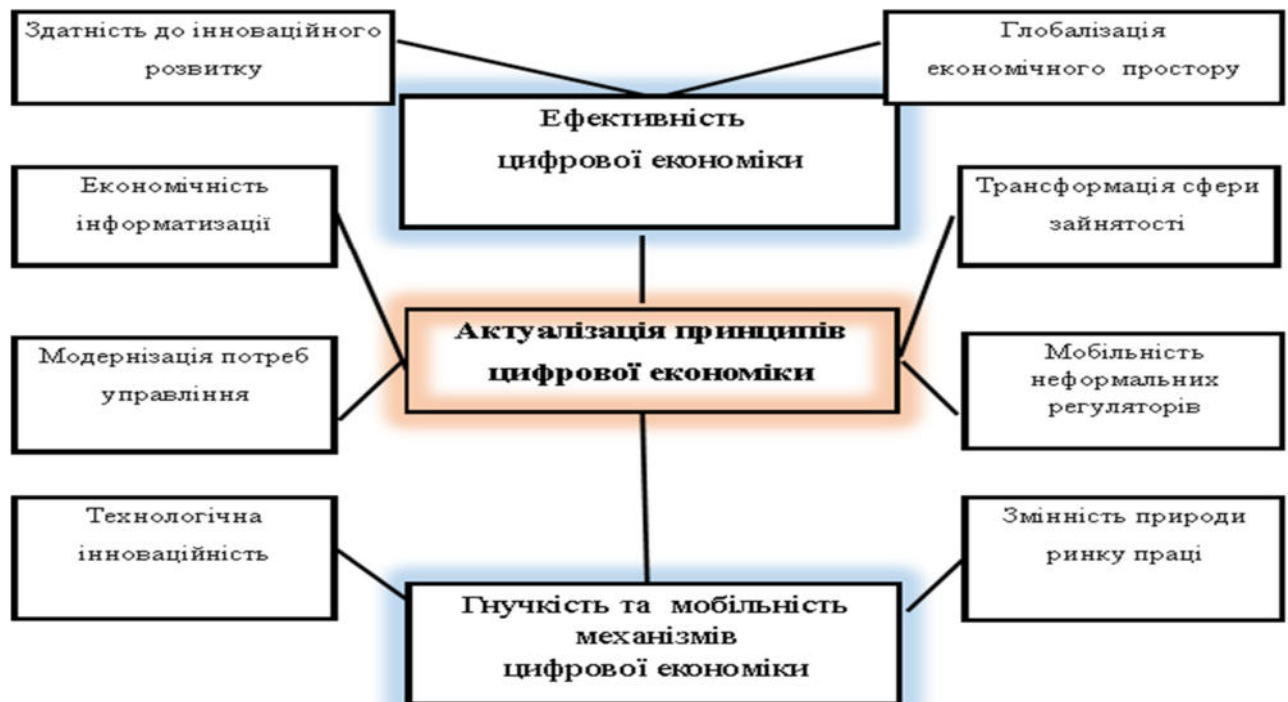


Рис. 2. 3. Керівні ідеї при актуалізації принципів цифрової економіки
(авторська розробка)

Визначені керівні ідеї, що сприяють виділенню методологічних принципів, за якими ідентифікується цифрова економіка, розглядаються в тій або іншій мірі різними дослідниками. При цьому можливе доповнення одного принципу іншим, хоча найчастіше дослідники виносять на перший план принципи, відповідні власним уявленням. На нашу думку, до методологічних принципів цифрової економіки доцільно віднести принципи, що обумовлені системним підходом до визначених керівних ідей, а саме: просторовий, економічний, технологічний, інформаційний, інтелектуальний, соціальний, інновативний, віртуальний, довіри та безпеки.

Просторовий принцип, який визначений цілим рядом концепцій цифрової економіки і ґрунтується на географічному розміщенні [295, 415]. Головна увага приділяється мережі передачі даних, які пов'язують різні місця, а тому можуть вплинути на формування глобального економічного простору. Мережі передачі даних є важливою відмітною рисою сучасного суспільства. При цьому ключовим моментом є те, який аспект, пов'язаний з мережами передачі даних, доцільно розглядати під час дослідження цифрової економіки. Чи буде це чисто технологічний аспект, тобто наявність певних систем передачі даних на певній території, або ж необхідно аналізувати і інші аспекти, такі як кількість даних, переданих цими мережами, якість цих даних тощо. У даний час дискусійними є низка більш загальних питань, наприклад, що дійсно є мережею, яким чином проводити відмінності між різними рівнями мереж, які обсяги даних і швидкості їх передачі визначають перехід до цифрової економіки.

Економічний принцип, який передбачає врахування зростання економічної цінності в області діяльності зі створення, передачі, обробки, зберігання даних [466]. Якщо в економічній сфері такого роду активність превалює над діяльністю в галузі сільського господарства і промисловості, то, отже, можна говорити про перехід до цифрової економіки. Крім того, самі дані в таких умовах стають об'єктом економічних відносин. Спеціалізовані компанії, науково-дослідні організації надають послуги зі збирання, аналізу даних для цілей замовника і, відповідно, такі дані знаходять певну вартість. Основна проблема такого підходу

полягає в тому, що за великим статистичним матеріалом, що свідчить про підвищення ролі даних в економічній діяльності, їх справжній вплив на діяльність компаній вивчена досить поверхово, а методики оцінки ефективності діяльності співробітників, пов'язаних з обробкою даних і їх інтерпретацією, мало розробленими. Наприклад, інформаційно-аналітичний відділ виробничого підприємства займається інформаційною діяльністю, але питання про те, як виділити для статистичних цілей його частку у виробництві всієї компанії, залишається відкритим.

Технологічний принцип, основою якого стало безліч технологічних інновацій в області комунікаційних технологій, що доступні широкому колу користувачів. Нові технології є найбільш помітною ознакою зміни економічних систем, і їх часто називають драйвером розвитку економіки. Основна ідея таких міркувань полягає в тому, що збільшення обсягу технологічних інновацій в області обробки і передачі даних приводить до перебудови соціально-економічних відносин, оскільки їх вплив досить значний. Багато дослідників у своїх роботах відзначають важливість впливу технологічних новацій. Такі міркування підкріплені можливістю комп'ютерних технологій трансформувати сферу телекомунікацій і об'єднувати ці технології, результатом цього став розвиток таких сервісів, як електронна пошта, передача даних у вигляді тексту, аудіо та відео файлів, соціальних мереж, месенджерів тощо. Поширення цифрових технологій дає привід до міркування про формування нових соціально-економічних відносин цифрової економіки.

Певні питання виникають тоді, коли дослідники намагаються виміряти рівень розвитку цифрової економіки, спираючись тільки на технологічний критерій. Коли справа стосується проведення емпіричних досліджень, досить складно відстежити, наскільки сильно розвинені ті або інші цифрові технології (по-перше, тому що їх досить багато, по-друге, кожна з них має свій власний вплив, по-третє, вони постійно розвиваються) і наскільки це дозволяє вважати економіку цифровою. Вимірювання і пов'язана з ним складність знаходження тієї точки за технологічною шкалою, досягнувши якої, економіку можна вважати

цифровою, є однією з проблем формулювання прийняттого визначення цифрової економіки. Це питання обходять багато сучасних дослідників процесів інформатизації, обмежуючись тим, що в найзагальніших рисах описують технологічні новації, вважаючи, що цього досить для опису економіки нового типу. Виникає й інше питання, пов'язане з головною роллю технологічних критеріїв при визначенні цифрової економіки. Критики не погоджуються з тими, хто стверджує, що в кожен історичну епоху спочатку розробляються технології, і лише потім вони впливають на соціально-економічні відносини. У подібного роду твердженях технологіям відводиться саме привілейоване місце, вони змінюють потреби соціуму. Це призводить до надмірного спрощення процесів соціальних змін, відділенню соціально-економічних процесів від технологічних інновацій. Однак очевидно, що технології не відокремлені від області соціальної. Навпаки, вони є складовою частиною соціального. Рішення, що приймаються з приводу тих чи інших досліджень і розробок, висловлюють соціальні пріоритети. На основі цих оціночних суджень розвиваються ті або інші технології. Багато дослідників у своїх роботах показали, наскільки технології відображають цінності соціуму. Якщо все це брати до уваги, то досить складно технологічний фактор вважати визначальним при зміні соціально-економічних відносин і формуванні цифрової економіки.

Інформаційний принцип представляє собою комплексну систему організаційного, інформаційного, технологічного, методологічного та філософського перепроєктування інформаційного процесу відповідно до досягнення багатоцільового аспекту інформації. Сьогодні затребуваною є така інформаційна система, яка відображає процеси та явища на підприємстві, його стан і перспективи розвитку, охоплює питання не тільки з оптимізації економічних відносин, а й соціальні та екологічні аспекти господарської діяльності. Інформація для прийняття рішень набуває нового статусу для суб'єктів господарювання, розширюючи ключові компетенції для уможливлення індивідуальної траєкторії перетворення первинних даних в інформаційну карту прийняття рішень. Цифрова економіка характеризується такою модернізацією

інформаційної бази щодо концепції інноваційного розвитку бізнесу, до якої закладена ідея оптимізації та адаптації методів, принципів і процедур, засобів, технологій і комунікацій, що уможлиблює перетворення вхідних даних відповідно до потреб управління.

Інтелектуальний принцип виступає каталізатором процесів мобілізації неформальних регуляторів, зростання знань і професійних компетенцій, які являють собою ключовий капітал активізації діяльності суб'єкта господарювання. Розвиток інтелектуалізації супроводжується не лише формуванням нового теоретичного знання, професійного судження, а й поширенням нових правил, умов та принципів, адаптованих до інтеграції комп'ютерних технологій і штучного інтелекту.

Соціальний принцип, пов'язаний зі сферою зайнятості. Даний принцип тісно пов'язується з роботами Д. Белла, П. Друкера [24, 140], в яких розглядаються структура зайнятості населення та моделі змін, які при цьому спостерігаються. Трансформація соціально-економічних відносин відбувається через те, що більшість зайнятих працює в цифровій сфері економіки. Зниження частки зайнятих у сфері виробництва і збільшення у сфері послуг розглядається як заміщення фізичної праці інформаційною. Оскільки основним ресурсом у даному випадку виступають дані, суттєве збільшення частки праці в сфері їх обробки може розглядатися як перехід до цифрової економіки. Статистичні спостереження показують про збільшилася частки людей, зайнятих у сфері послуг (у Західній Європі, США, Японії ця частка досягає 70% і більше), велика частина яких тим чи іншим чином пов'язана з діяльністю з обробки певних даних, і тому на цій основі представляється цілком переконливим доводити існування цифрової економіки. Однак в даний час не існує методики підрахунку працівників цифрової економіки. У той же час настільки ж швидке зростання числа працівників сфери торгівлі, юристів тощо, мають слабкий зв'язок з цифровою економікою, проте всі вони потрапляють в одну категорію.

Інноваційний принцип означає змінність системи, здатність організацій до розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища через

покращення якісних і кількісних параметрів діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, що досягається через інноватизацію, світовий масштаб якої обумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки. Використання цього принципу має суттєве значення в рамках інституціональної трансформації під час здійснення структурних реформ на макро – рівні, що впливає на визначення стратегії діяльності організацій.

Віртуальний принцип пояснюється безпосередньо природою цифрової економіки, яка змінює й природу ринку праці, який, у свою чергу, стає віртуальним. Працівники та роботодавці зустрічаються на певних Інтернет-майданчиках, де відбувається розміщення замовлення і вибір виконавця. Трансформується й уявлення про зайнятість індивіда, яка залежить від його здатності пристосування до мінливих умов праці. Кожен працівник сам стежить за своєю затребуваністю, постійно вдосконалює свої професійні навички та вміння. Тобто трудові відносини стають віртуальними.

Принцип довіри та безпеки. Оскільки все більш складні і взаємопов'язані цифрові технології можуть призвести до виникнення нових форм кібератак (вразливості «нульового дня»), здатних створити суттєву загрозу суспільному благу та спокою, доцільно зміцнювати довіру та безпеку. Використання персональних, конфіденційних даних урядовими, приватними та громадськими інституціями має передбачати довіру громадян до них за рахунок вжитих технічно-організаційних заходів кібербезпеки та унеможливлення доступу до них третіх осіб або зловмисників.

Системність розглянутих нами принципів цифрової економіки має беззаперечно велике значення, оскільки впливає на розуміння її методології, сприяє вирішенню завдань, визначенню шляхів її побудови як на макро – так і на мікро – рівнях. Таким чином, нами визначено концепцію цифрової економіки та її методологію, що представлено на рис. 2. 4.

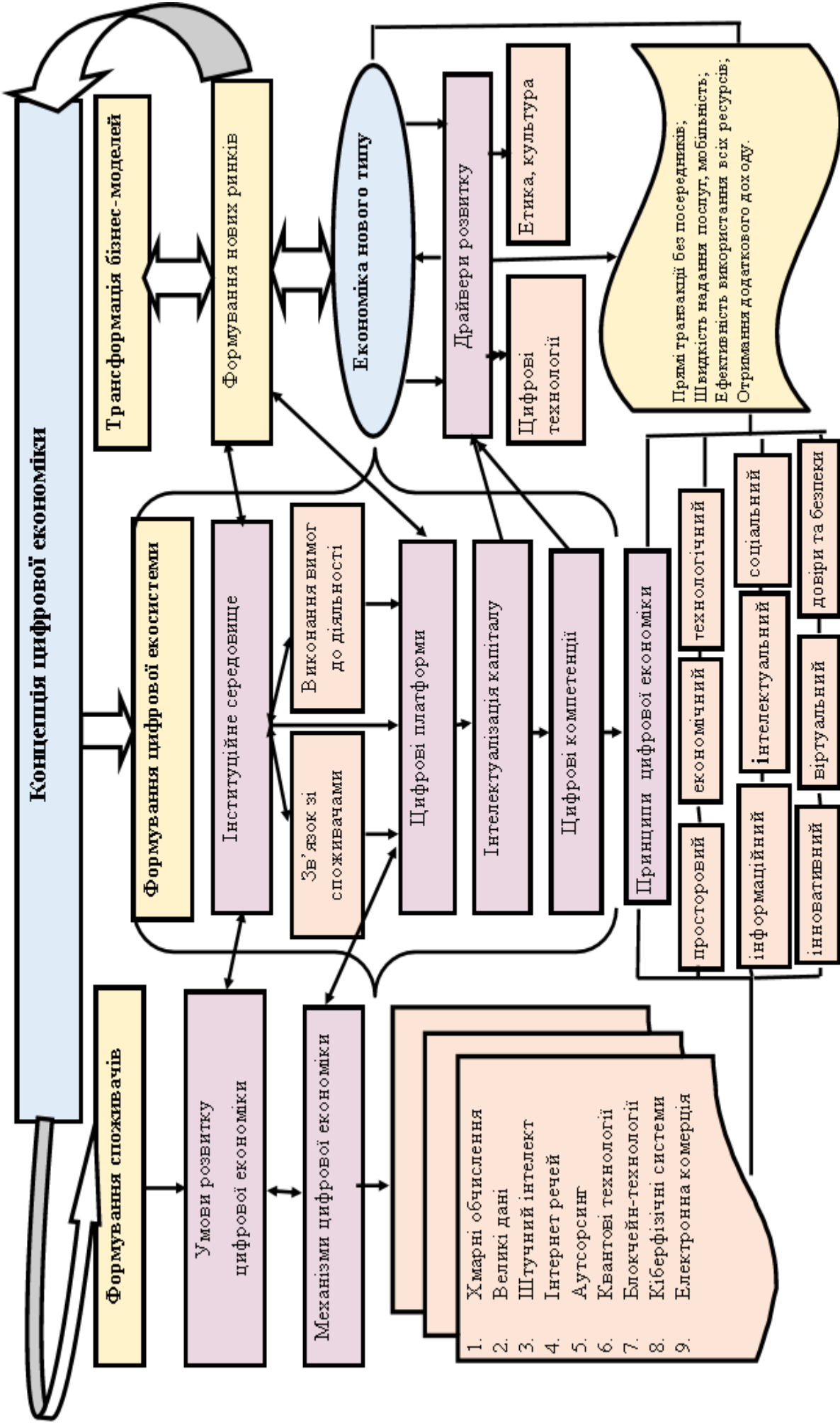


Рис. 2. 4. Концепція цифрової економіки (авторська розробка)

Вважаємо, що поступовий перехід на електронний облік й електронне управління, долучення до міжнародного онлайн-бізнесу – це не вибір, а необхідність. Можна констатувати, що в Україні наразі є наявні всі ключові умови, які дозволяють говорити про потенційну успішність «цифрового» стрибку [79, 223], принаймні у ключових сферах суспільно економічного життя. А саме: здатність виробляти та використовувати ІКТ, наявність професійних кадрів, «школи» тощо.

Таким чином, у цілому, можна виділити наступний перелік заходів, реалізованих державами і спрямованих на розвиток цифрової економіки: розвиток інфраструктури, що представляє основу для формування нових моделей ведення бізнесу та побудови наукових і соціальних мереж; підвищення рівня володіння цифровими технологіями, навчання і перекваліфікація фахівців; забезпечення довіри до надійності і безпеки цифрової інфраструктури, оцінка ризиків; розвиток цифрового сектора економіки.

2. 2. Механізми функціонування цифрової економіки та їх вплив на трансформацію бізнес-моделей організацій

Розвиток цифрової економіки в останні десятиліття привело до суттєвих змін в системах управління організаціями, що вимагає не тільки теоретичного осмислення, але й ставить перед менеджментом організацій ряд прикладних проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності їх функціонування. Побудова нових економічних відносин, що проявляється в нових організаційних формах бізнесу, способах взаємодії різних організацій для спільного вирішення певних завдань розвитку і функціонування, вимагає розгляду, в першу чергу, питань, які стосуються механізмів трансформації бізнес-моделей. Такі перетворення в умовах цифрової економіки відбуваються з високою швидкістю, трансформуючись у ключовий фактор конкурентоспроможності та життєздатності організацій.

Револьюційні зміни, що започатковані цифровою економікою, розглядаються багатьма дослідниками, але фундаментальною роботою в даному напрямку є дослідження М. Кастельса [169], в якому визначено системну концепцію щодо перегляду економічних відносин, пошуку нових способів взаємодії, кооперації та координації діяльності різних організацій, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій.

Згідно теорії М. Кастельса, «технологічна парадигма це концентрація взаємопов'язаних технічних, організаційних і менеджерських інновацій, переваги яких слід шукати не тільки в новому діапазоні продуктів і систем, але більш за все, в динаміці відносної структури витрат на всі можливі вкладення у виробництво» [169, с. 76]. Це визначення М. Кастельса є базовим для з'ясування основних змін, пов'язаних з переходом від аналогової техніки до цифрової, від напівпровідників до мікропроцесорів, від централізованих обчислень до архітектури клієнт-сервер, від роздільного існування даних, тексту, зображення і звуку до мультимедіа, від спеціалізованих систем до відкритих тощо.

У першу чергу, експоненціальному зростанню обсягу цифрових даних сприятиме настільки ж значне зростання використання Інтернету та розвиток інформаційної інфраструктури [23]. До 2025 р. 75% населення планети (включаючи також раніше не охоплені соціальні групи такі, як діти, люди похилого віку і населення країн, що розвиваються) матимуть доступ до Інтернету. Вже до 2021р., за прогнозами Cisco, щорічний глобальний IP-трафік досягне 3,3 ЗБ, що в 127 і 2,75 раз більше значень 2005 р. і 2016 р. відповідно. При цьому, очікується значне зростання ролі смартфонів і бездротових пристроїв в процесі виробництва даних: до 2021 року на провідні пристрої припадатиме лише 37% IP-трафіку (в порівнянні з 51% в 2016р.), тоді як решта 63% – на бездротові і мобільні пристрої. Також прогнозується, що до 2021р. трафік, споживаний смартфонами, перевищить обсяги витрат на використання персональних комп'ютерів (13% і 46% трафіку для смартфонів і персональних комп'ютерів в 2016р. 33% і 25% - в 2021 р.) Крім того, до 2021 р. очікується подвоєння швидкості широкосмугового доступу в Інтернет (53,0 Мбіт / с, в

порівнянні з 27,5 Мбіт / с у 2016 р.) і подвоєння 2025 р. частки даних, що зберігаються і обробляються на базі загальнодоступних хмарних центрів обробки даних, до 26% [166, 342, 512, 518].

Підтверджуючи ці висновки, наведемо цитату з книги Білла Гейтса «Бізнес зі швидкістю думки». «Якщо інформація про виробничі системи, проблеми з продуктами, кризи у відносинах із клієнтами, а також інші важливі новини бізнесу долітають з одного кінця організації на інший в лічені хвилини, а не повзуть цілими днями, якщо керівники можуть витратити на вирішення питань годину, замість днів, виграш для бізнесу виявляється величезним. Ця нинішня реконструкція процесів – сама фундаментальна зміна в економіці після переходу до масового виробництва» [69, с. 85].

Нові бізнес-моделі мають як позитивні, так і негативні якості для клієнтів. Для підтвердження цієї тези, як приклад, розглянемо електронний трейдинг, який має низку безумовних плюсів для користувачів: високі доходи; низькі комісійні; мінімальний поріг входу; нівелювання географічних кордонів. Однак є й недоліки: відсутність повноцінного інформаційного обслуговування з боку реального брокера; величезна кількість інформації в чатах (в тому числі неперевіреної та помилкової); орієнтація величезної кількості інвесторів до загальнодоступної інформації; великі можливості для маніпулювання інформацією тощо.

Змінам бізнес-пріоритетів та бізнес-моделей сприяє використання механізмів цифрової економіки. У цьому аспекті поняття «механізм» нами використовується та означає таку конструктивну модель, яка сприяє перетворенню, трансформації не тільки системи управління, а й всієї траєкторії розвитку бізнесу. Отже, вважаємо, що механізми – це агреговані конструкції та технології, що приводять до впровадження процесних і продуктивних інновацій, виникнення нових ринків, нових бізнес-моделей організацій.

Розглянемо визначені та запропоновані нами саме як механізми цифрової економіки наступні (рис. 2. 5):

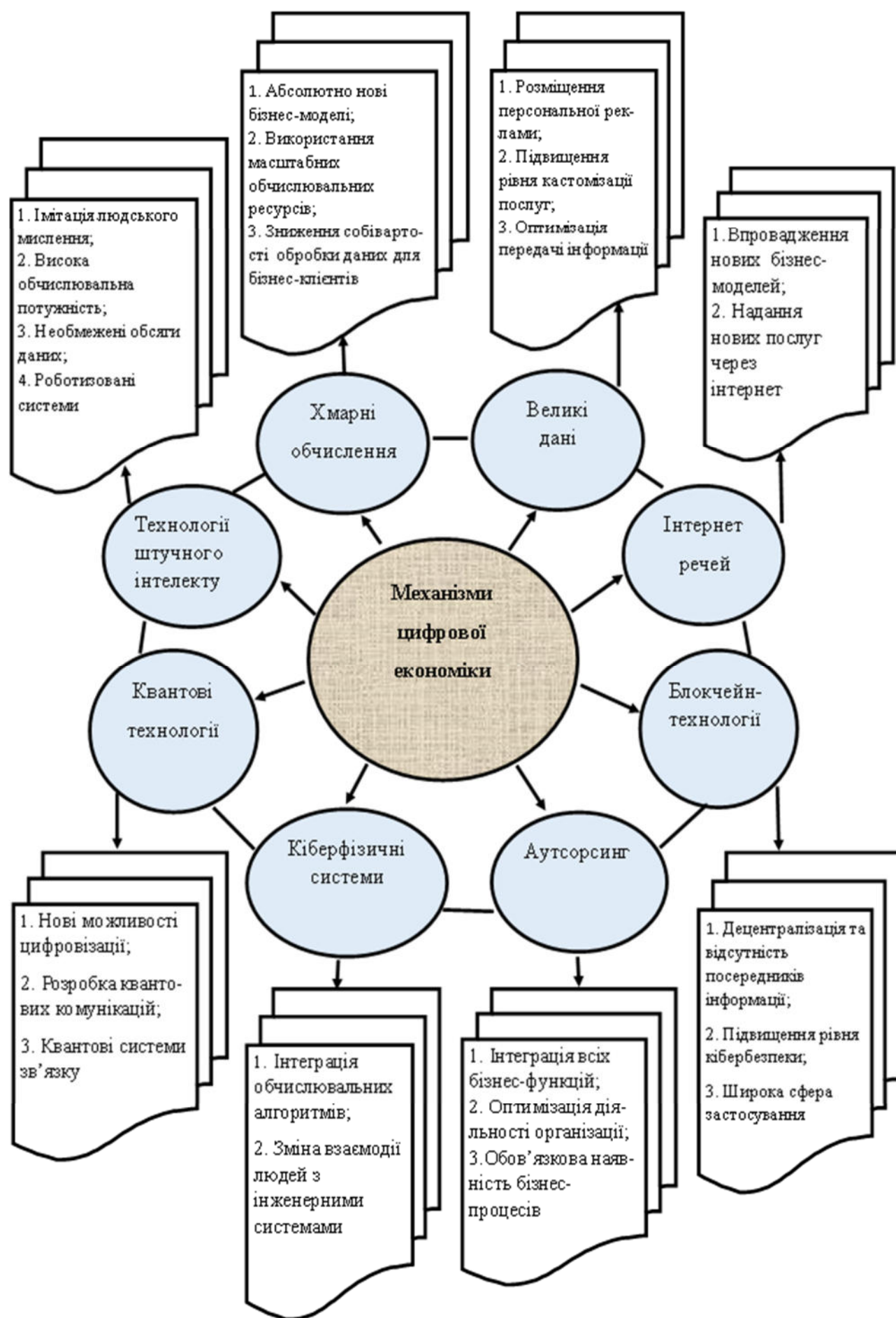


Рис. 2. 5. Механізми цифрової економіки (авторська розробка)

Хмарні обчислення.

Згідно найбільш часто використовуваному класичному визначенню Національного інституту стандартів і технологій США (NIST), «хмарні обчислення» (cloud computing) – це модель забезпечення мережевого Інтернет-доступу на вимогу до спільно використовуваного пулу обчислювальних ресурсів, які конфігуруються, та які можна швидко надати і впровадити з мінімумом адміністративних зусиль або взаємодії з сервіс-провайдером повсюди. П'ятьма ключовими характеристиками хмарних обчислень за NIST, є: самообслуговування за вимогою (on-demand), використання широкосмугового мережевого доступу, наявність пулу обчислювальних ресурсів, можливість швидкого переналаштування або розширення парку устаткування та облік споживання (measured service).

Сервісні моделі хмарних технологій значно знижують собівартість обробки даних для бізнес-клієнтів. Причому, за деякими видами обчислень вона може скоротитися приблизно на порядок у порівнянні з традиційними внутрішньо корпоративними ІТ-процедурами. Це відбувається завдяки, перш за все, погодинній оплаті обмеженого обсягу використаних зовнішніх обчислювальних потужностей, а по-друге, більш високій ступені стандартизації ІТ-процесів. По-третє, ключовою характеристикою «хмарних рішень» є їх еластичність, тобто можливість оперативної та гнучкої перебудови хмарних обчислювальних потужностей (ресурсів і процесів) під конкретні завдання та вимоги замовників [179].

Так, тільки публічною хмарою Microsoft Azure на теперішній час користується понад 500 млн. клієнтів на місяць, включаючи 85% корпорацій зі списку Fortune 500. Додатки для нього створюють 4 мільйони програмістів. Щомісяця до хмари підключається 120 тисяч нових організацій / передплатників.

Хмарні обчислення в останні роки розвиваються дуже динамічно. Найбільші гравці на цьому ринку («hyperscale operators») регулярно отримують великий прибуток від надання в тимчасове користування послуг своїх надпотужних серверів/ комп'ютерних кластерів, а також програмного

забезпечення для обробки даних. Так, за оцінками аналітиків, на частку 24 hyperscale operators (найпотужнішими і яких є Amazon, Microsoft, IBM і Google), в цілому контролюючих 320 великих data-центрів по всьому світу, за підсумками 2016 року припадало 68% глобального ринку IaaS і PaaS, і 59% сегменту SaaS [525].

Хмарні обчислення для бізнесу є механізмом для перенесення капітальних витрат в операційні (для публічних хмар) за рахунок оптимізації використання апаратно-програмних ресурсів, а також оптимізації бізнес- процесів, що дозволяє швидше виводити продукти на ринок. Крім зберігання даних (віртуальні диски, використання серверів і резервного копіювання), в хмарі поширені послуги використання віртуальних мереж, управління життєвим циклом додатків, аналітика, аудит і управління наявними в хмарі ресурсами. Відзначимо, що публічні та приватні хмари розвиваються паралельно, що визначається компанією за такими параметрами як: бюджет, безпека, контроль і заданість навантаження.

Великі дані та бізнес-аналітика.

Одним із найважливіших каталізаторів останніх років у цифровій сфері стало лавиноподібне зростання відкритої інформації, що розміщується в Інтернет-мережах. Згідно з поточними оцінками, тільки за останні три роки у глобальному масштабі було вироблено 90% нових даних. Для ефективного зберігання, управління, обробки та аналізу цього величезного масиву різномірних і, найчастіше, неструктурованих даних («Big data» – великих даних) необхідні нові технологічні рішення. Термін «Big Data» з'явився відносно недавно. Згідно з даними сервісу Google Trends, активне зростання популярності терміну припадає на кінець 2011 року. По суті, визначення терміну лежить на поверхні, оскільки означає управління дуже великими обсягами даних, а також їх аналіз. Якщо дивитися ширше, то це інформація, яка не піддається обробці традиційними методами через її великі обсяги. На теперішній час цей термін набув значної популярності й активно використовується в самих різних сферах. Однак не можна з упевненістю сказати, що Big Data – це якесь принципово нове

явище – навпаки, великі джерела даних існують вже багато років. У маркетингу ними можна назвати бази даних з покупок клієнтів, кредитних історій тощо. На протязі багатьох років аналітики використовували ці дані, щоб допомагати компаніям прогнозувати майбутні потреби клієнтів, оцінювати ризики, формувати споживчі переваги. Тобто функціонування більшості цифрових «наскрізних» технологій засновано на використанні механізму великих даних, що дозволяє виявити кращі способи виконання складних завдань, починаючи від автоматичного розпізнавання мовлення іноземною мовою в режимі реального часу до більш ефективного діагностування захворювань [385, 430, 504].

Різні компанії все більш активно аналізують зростаючі обсяги даних про клієнтів і потенційних замовників, для того, щоб більш ефективно просувати свою продукцію і послуги на цільових ринках. Цей базовий напрямок традиційно називається бізнес-аналітикою. При цьому все більш значна частина стандартних, рутинних аналітичних операцій для прискорення обробки здійснюється в тому ж онлайн-режимі і виноситься за межі внутрішніх корпоративних ІТ-систем, дозволяючи постійно відстежувати дані, що змінюються, розробляти нові правила прийняття рішень, забезпечуючи зростання комп'ютеризації даної роботи.

Прогнозується, що обсяг великих даних (найбільшим сегментом якого є професійні послуги з аналізу даних) до 2026 р. складе більше 92 млрд. дол. США [492, 493].

Оскільки автономні аналогові пристрої поступаються місцем підключеним цифровим пристроям, саме останні будуть генерувати велику частину даних, що, в свою чергу, дозволить значно поліпшити існуючі бізнес-процеси. У кінцевому результаті, великі дані й метадані (дані про дані) торкнуться майже всіх аспектів життя людей. При цьому у 2025 року близько чверті цифрових даних в світі будуть передаватися в режимі реального часу, 95% яких будуть проведені за допомогою різних гаджетів, що мають підключення до мережі Інтернет [430].

Згідно з поточними оцінками аналітиків ринку великих даних і бізнес-аналітики (BDA), передбачається, що до 2020 р. сукупний обсяг інвестицій в

технології BDA перевищить 70 млрд. дол., причому основна їх частина припаде на обробку опитувань кінцевих користувачів, інструменти звітності та аналізу і засоби управління сховищами [526].

Штучний інтелект і машинне навчання.

Штучний інтелект (Artificial intelligence, AI), як відомо, ґрунтуються на використанні комп'ютерних алгоритмів, що імітують різні аспекти людського мислення. Ранні версії цих технологій і комп'ютерних систем створювались «вручну», тобто створювались спеціальні програмні коди і розроблялись жорсткі правила і процедури прийняття рішень. Однак у теперішній час спостерігається тренд в бік розробки AI-систем, які базуються на більш гнучких методах комп'ютерного навчання, тобто використання алгоритмів, що дозволяють виводити власні правила прийняття рішень з аналізу великих масивів навчальних даних (йде самонавчання комп'ютерним програмам).

Штучний інтелект стане найбільш революційним механізмом технологій протягом наступних десяти років завдяки високій обчислювальній потужності, практично необмеженими обсягами даних і безпрецедентним проривам в області глибоких нейронних мереж, що дозволить організаціям з «розумними» машинними технологіями використовувати дані для того, щоб адаптуватися до нових ситуацій і впоратися з невирішеними до цього моменту проблемами.

Згідно з опитуванням «Наррейтив Сайенс» (Narrative Science), проведеного в 2016 р., 38% компаній вже активно використовують технології штучного інтелекту, а в 2018 р. цей показник зростає до 62% [487]. У свою чергу, Forrester Research прогнозує 300% зростання інвестицій у штучний інтелект з 2017 р. до 47 млрд. дол. США в 2020 р. [516].

Розвиваються й удосконалюються методи і алгоритми комп'ютерного навчання. Найважливішим напрямом у цьому сенсі стало створення глибинних (багатошарових) нейронних мереж (deep neural networks), здатних «виявляти» абстрактні уявлення під час аналізу великих обсягів неструктурованих даних.

Сучасні AI-технології та системи вже дозволяють домагатись суттєвої оптимізації та економії фінансових і матеріальних ресурсів під час планування

довгострокових дорогих бізнес-проектів, а також здійсненні оперативного контролю за їх практичною реалізацією. За оцінками «Делойт» (Deloitte) до 2023 року технології штучного інтелекту, швидше за все, будуть використовуватися у всіх додатках для смартфонів, завдяки більш досконалому програмному забезпеченню. Основні напрямки використання штучного інтелекту в додатках полягають у вдосконаленні рекомендаційних сервісів, розширенні можливостей персональних помічників [527]. У доступному для огляду майбутньому значимість технологій комп'ютерного навчання та аналізу великих даних для світової економіки і суспільства в цілому, а також для підвищення ефективності ведення бізнесу різними компаніями, буде тільки зростати.

Інтернет речей і об'єднаних між собою пристроїв (connected devices).

Термін «Інтернет речей» («Internet of things») вперше був сформульований ще у далекому за технологічними мірками 1999 році. Саме таке поняття являє собою цілу концепцію комунікаційної мережі об'єктів («речей»), які мають технології для взаємодії між собою та зовнішнім середовищем. Крім того, вони спрямовані на виконання певних дій без втручання людини. [471].

Отже, терміном «Інтернет речей» прийнято позначати швидко зростаючий і різномірний клас промислових і побутових приладів, пристроїв та інших пристосувань, які об'єднує між собою можливість спільного функціонування і взаємодії за допомогою бездротового зв'язку (через Інтернет або за допомогою телефонних ліній; альтернативним варіантом також є використання технологій радіочастотної ідентифікації). Поточна оцінка загальної кількості об'єднаних через Інтернет «речей» становить близько 8 мільярдів одиниць. Однак уже до 2020 р., за оцінками компанії IDC12, у світі буде 28 млрд. пристроїв, що відносяться до категорії Інтернету речей. А ще через десять років, у 2030 р. деякими дослідниками очікується 1 трильйон взаємопідключення приладів і пристосувань. Певні практичні кроки у напрямку до створення робочих/пілотних проектів і експериментів з масовим об'єднанням один з одним різних пристроїв і приладів вже приймаються в багатьох країнах світу [460].

Оскільки автономні аналогові пристрої поступаються місцем підключеним цифровим пристроям, останні будуть генерувати величезну кількість даних, що, в свою чергу, стануть тим механізмом, який дозволить значно покращити існуючі бізнес-процеси. Великі дані і метадані, в кінцевому підсумку, торкнуться майже всіх аспектів життя людей. За оцінками експертів, до 2025 р. кожна людина в світі буде щодня взаємодіяти з пристроями, що мають підключення до мережі Інтернет або інших Мереж, в середньому 4800 разів (тобто раз в 18 секунд) [492]. Також, згідно з прогнозами АйДіСі (IDC), до 2025 року близько чверті глобальних даних будуть передаватися в режимі реального часу, 90% яких будуть проведені за допомогою гаджетів, що мають підключення до мережі Інтернет.

На шляху подальшого масового з'єднання через Інтернет різних цифрових пристроїв існує найважливіша перешкода технологічного характеру: для стійкого і безперервного обміну корисною інформацією між величезною кількістю такого роду пристроїв необхідно спочатку створити нову комунікаційну інфраструктуру. В ідеалі, таку інфраструктуру повинні в майбутньому забезпечити широкосмугові стільникові технології 5G. Однак для їх розгортання, в свою чергу, необхідні величезні фінансові ресурси: згідно з деякими оцінками, створення однієї тільки європейської мережі 5G може обійтися біля 100 мільярдів євро.

Іншим суттєвим обмеженням для практичного просування «Інтернету речей» є закритий (несумісний один з одним) характер більшості сучасних комерційних технологій внутрішнього обміну даними між пристроями. Відповідно, на цьому напрямку доведеться вирішувати амбітне завдання щодо забезпечення крос-платформеними рішеннями всіх існуючих і створених у майбутньому мереж.

Аутсорсинг.

Сучасною моделлю, що відповідає викликам цифрової економіки, є аутсорсинг, який на сьогодні займає суттєве місце в різноманітних дослідженнях [1, 134, 153, 256, 264, 274, 278, 284, 313, 327, 367, 399, 465, 521]. В умовах

цифрової економіки через механізм аутсорсингу здійснюється удосконалення бізнес-моделей організацій, які переходять до створення мереж і технологічних ланцюжків. Тобто відбувається інтеграція всіх бізнес-функцій в одну модель. Ця модель може бути представлена в електронному вигляді. Вижити і домогтися успіху в умовах постійного посилення конкуренції вдається тим компаніям, які ведуть власний бізнес більш ефективним способом. Одним з найбільш ефективних способів підвищення ефективності управління, як показує вітчизняна та міжнародна практика менеджменту, є використання аутсорсингу.

Поняття «аутсорсинг» від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів, надання послуг або здійснення постачання продукції зовнішніми постачальниками або виробниками для зменшення витрат. Це може бути передача традиційних непрофільних функцій організації (наприклад, таких як бухгалтерський облік або рекламна діяльність) аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми, що є одним із видів кооперування [327, 510]. Або часткова/ повна передача виробничих процесів, в тому числі функцій планування, управління і контролю, зовнішній організації [468]. Це може бути бізнес-технологія, «яка передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів або функцій всередині свого бізнесу, разом із відповідальністю за результат виконання цих процесів» [399], «інші другорядні, або технічні, функції передаються професійним партнерам..., основу аутсорсингу складає принцип поділу праці [278] тощо.

Виходячи із даних визначень, наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсингу, в порівнянні з іншими формами надання послуг. Однак можна відзначити, що передача бізнес-процесів (їх елементів) організацією може здійснюватися із застосуванням «вузького» підходу до «аутсорсингу» і «широкого» підходу. У рамках «вузького» підходу переваги «аутсорсингу» не можуть бути повністю розкриті, оскільки існує складність відділення даної бізнес-моделі від різних видів субконтрактингу. Повною мірою перевага двосторонньої інтеграції бізнесу та оптимізації економічної діяльності

організації можна відчутти в процесі «широкого» підходу до «аутсорсингу». Основною причиною вирішення переведення частини бізнес-процесів на аутсорсинг є прагнення керівників організацій до послідовної концентрації сил та ресурсів на основну, головну їх діяльність. Включення аутсорсингу в діяльність організації являє собою процес використання знань, умінь і навичок, інструментів і методів управління бізнес-процесами в контексті організаційних цілей і завдань з метою створення цінності для компанії на основі досягнутих результатів аутсорсингу. У даному процесі необхідно врахувати те, що результати переданих бізнес-процесів і принесена ними цінність повинні мати кількісний вимір [422].

Квантові технології.

Розширення діяльності, яка здійснюється в інформаційному просторі за допомогою технологій великих даних, превентивної аналітики, штучного інтелекту відкриває нові ніші для організацій, підвищує вимоги до швидкості і надійності передачі даних. Нові можливості в області цифрових технологій можуть бути досягнені в результаті науково-технологічних проривів в області квантових технологій, а саме технологій квантових комунікацій і обчислень, квантових систем зв'язку і каналів передачі даних, технологій самоорганізації в квантових каналах передачі даних, технологій вимірювання параметрів квантових систем у відкритих лініях.

У класичному програмуванні біт інформації може знаходитись тільки в одному з двох станів: 0 або 1. Але на квантовому рівні біт, так званий «квантовий біт» або «кубіт», можливий одночасно відповідати 0 і 1, що обумовлює високу швидкість квантових систем під час здійснення обчислень та дозволяє виконувати декілька розрахунків одночасно. Одна з ключових проблем, пов'язаних з квантовими обчисленнями, полягає в тому, що квантові системи можуть швидко розшифрувати дані, робота з якими потребувала б мільярди років, але з розвитком квантових обчислень конфіденційність і безпека стикаються з одного боку з можливістю декодування всіх існуючих шифрів, а з

іншого – квантові обчислення пропонують можливості для створення нових, практично не зламних форм шифрування.

Провідним інвестором в області наукових досліджень, пов'язаних з квантовими технологіями, стали США (уряд США інвестує близько 360 млн. Євро в рік). 8 листопада 2015 року було оголошено про те, що IARPA виділив компанії багаторічний грант на продовження досліджень з розробки квантових комп'ютерів [408, 457].

Кіберфізичні системи.

Розвиток механізму кіберфізичних систем нерозривно пов'язане з технологіями передачі даних. Кіберфізичні системи («cyber-physical system» або CPS) – це інженерні системи, які будуються на основі інтеграції обчислювальних алгоритмів і фізичних компонентів і залежать від них. Нові розробки у сфері кіберфізических систем надають можливість створювати більш адаптивні, масштабні, безпечні та зручні у використанні системи, які набагато перевершать прості вбудовані системи сьогодення. Механізм кіберфізичних систем змінить спосіб взаємодії людей з інженерними системами. Нові кіберфізичні системи відкривають можливість для інновацій і підвищують конкуренцію в таких секторах, як сільське господарство, енергетика, транспорт, проектування та автоматизація будівель, охорона здоров'я та промислове виробництво.

У ряді передових країн ініційовано програми розвитку технологій кіберфізичних систем. Так, у Європейському союзі реалізується велика спільна державно-приватна ініціатива «Перспективні дослідження і технічні розробки для вбудованих інтелектуальних систем управління». Південнокорейське Агентство з розвитку інформаційно-комп'ютерної індустрії здійснює ряд програм з розвитку кіберфізичних систем. У Сеульському національному університеті створена Лабораторія кіберфізичних систем, її дослідження зосереджені на аналізі, проектуванні та розвитку мережевих інтелектуальних систем, дослідженні теоретичної основи кіберфізичних систем. Японська асоціація виробників електроніки та інформаційних технологій (JEITA) розглядає ІТ і електронну промисловість як платформу, яка використовується в

автомобільній електроніці, охороні здоров'я, енергетиці, соціальній інфраструктурі та інших перспективних галузях для вирішення соціальних проблем, що стоять перед Японією. У липні 2015 року JEITA заснувала робочу групу з кіберфізичних систем, метою роботи якої є створення платформ і випробувальних стендів для базових інноваційних технологій, пропозицій проектів у сфері НДДКР, консультування уряду з регуляторної політики, систем стандартизації, міжнародного співробітництва [145, 245, 428, 463, 517].

Блокчейн-технології.

Першою спробою закріпити поняття блокчейн-технології на законодавчому рівні була реєстрація 06.10.1017 р. у Верховній Раді України проекту Закону України «Про обіг криптовалюти в Україні» [291]. «Блокчейн-технології ефективно працюють з великими реєстрами і системами з великою кількістю транзакцій, при цьому суттєво скорочуючи їхню вартість за рахунок автоматизації дій (за допомогою смарт-контрактів), менших витрат на обробку, відсутність посередників і в деяких проектах – розподілених обчисленнях [407, с. 270]. У теперішній час спостерігається тенденція злиття телекомунікаційного і фінансового секторів економіки. Створення і розвиток систем блокчейн-технологій (розподіленого реєстру) посилюватимуть трансформації, що відбуваються [31, 158, 509]. Технологія ланцюга блоків транзакцій («блокчейн») призначена для створення розподіленої бази даних записів транзакцій. Технологія має відкритий вихідний код, який може редагувати будь-який користувач, і забезпечує простежуваність всіх транзакцій. Блокчейн-технологія забезпечує зберігання баз даних з цифровими активами, які можуть являти собою гроші, реєстри, договори або унікальні ідентифікаційні дані про матеріальні активи або фізичних осіб, при цьому взаємодія і транзакції здійснюються на основі довіри. Основним елементом технології є відкритий журнал, в якому відслідковуються активи. Це забезпечує підвищений рівень безпеки, економічну ефективність і оптимізацію процесів звірки без участі будь-яких посередників.

Переваги механізму блокчейн-технології полягають в наступному: децентралізація і відсутність посередників або інформаційних центрів, що

сприяє посиленню конкуренції, об'єктивність, скорочення можливостей для отримання ренти і зниження ймовірності виникнення монополії; підвищення рівня кібербезпеки за рахунок створення незмінних записів транзакцій в базі даних; чесний консенсус учасників (усі учасники несуть рівну відповідальність і користуються рівними можливостями); широка сфера можливого застосування, особливо для оптимізації повільних і дорогих процесів; більш гнучка, прозора і оперативна нормативна звітність; витіснення цілої низки посередників між учасниками ринку, що приведе до подальшого скорочення транзакційних витрат.

Однак до основних перешкод на шляху впровадження блокчейн-технологій відносяться: необхідність великої кількості компетентних учасників; здорожчення та тривалість перевірки учасників блокчейна; обмеженість обробки великих масивів транзакцій (швидкість обробки біткоінів становить лише 7 транзакцій в секунду в порівнянні з майже 2 000 транзакцій в секунду, яка забезпечується процесинговою мережею платіжної картки ВІЗА) [420]; необхідність значного збільшення пропускної можливості інфраструктури, підтримуваної мережами; вразливість для шахрайських дій з боку невеликої групи фірм, які перебувають у змові з метою обману інших учасників; обмеженість загальних можливостей щодо забезпечення точності, надійності, автентичності, а також здатності управління утриманням і збереженням; питання юридичного визнання автентичності, точності і юридичної значимості даних і документів; ризики стійкості фінансової системи та державного управління.

Отже, механізми впливу цифрових «наскрізних» технологій на формування продуктивних, процесних інновацій та інноваційних бізнес-моделей відображають наступні взаємозв'язки. Розвиток технологій великих даних, хмарних обчислень, штучного інтелекту тощо надає можливість аналізувати дані на абсолютно новому рівні, формуючи нове знання, що стає цінним активом для різних суб'єктів економіки, починаючи від держави, до бізнесу і, навіть, для споживача.

На основі експертного опитування провідних фахівців в області інформаційних технологій, були визначені періоди масового впровадження ключових інноваційних технологій та їх значущість для України. Візуалізація результатів опитування за інноваційними технологіями цифрової економіки наведені на діаграмі (Рис. 2. 6).

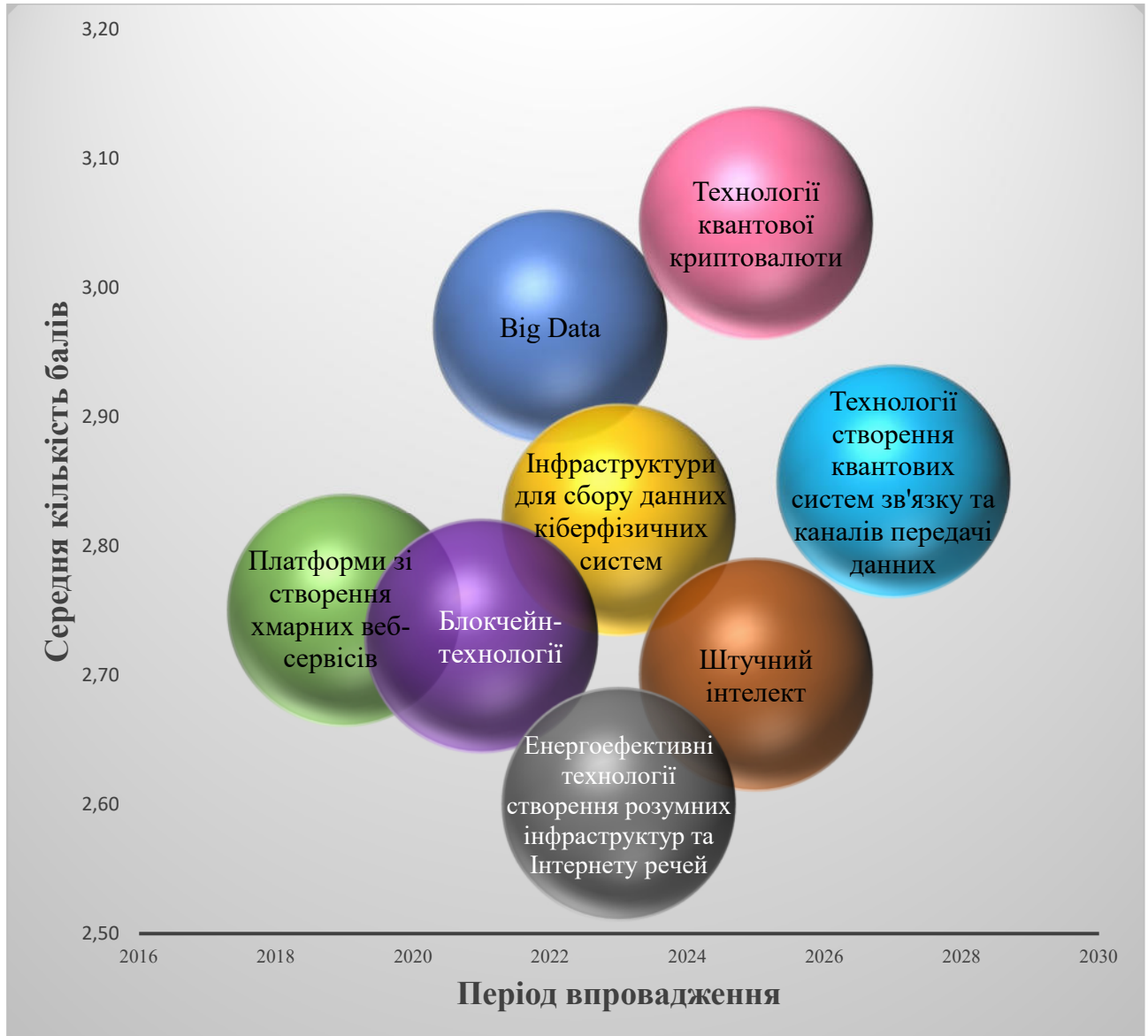


Рис. 2. 6. Оцінка значущості та періоди масового впровадження інформаційних технологій в Україні(авторська розробка)

Результати проведеного опитування, в основному, співпадають з дослідженнями проведеними Експертами World Economic Forum спільно з компанією Accenture, які побудували S-образні криві для найбільш важливих інформаційних технологій у світі (Рис. 2. 7).

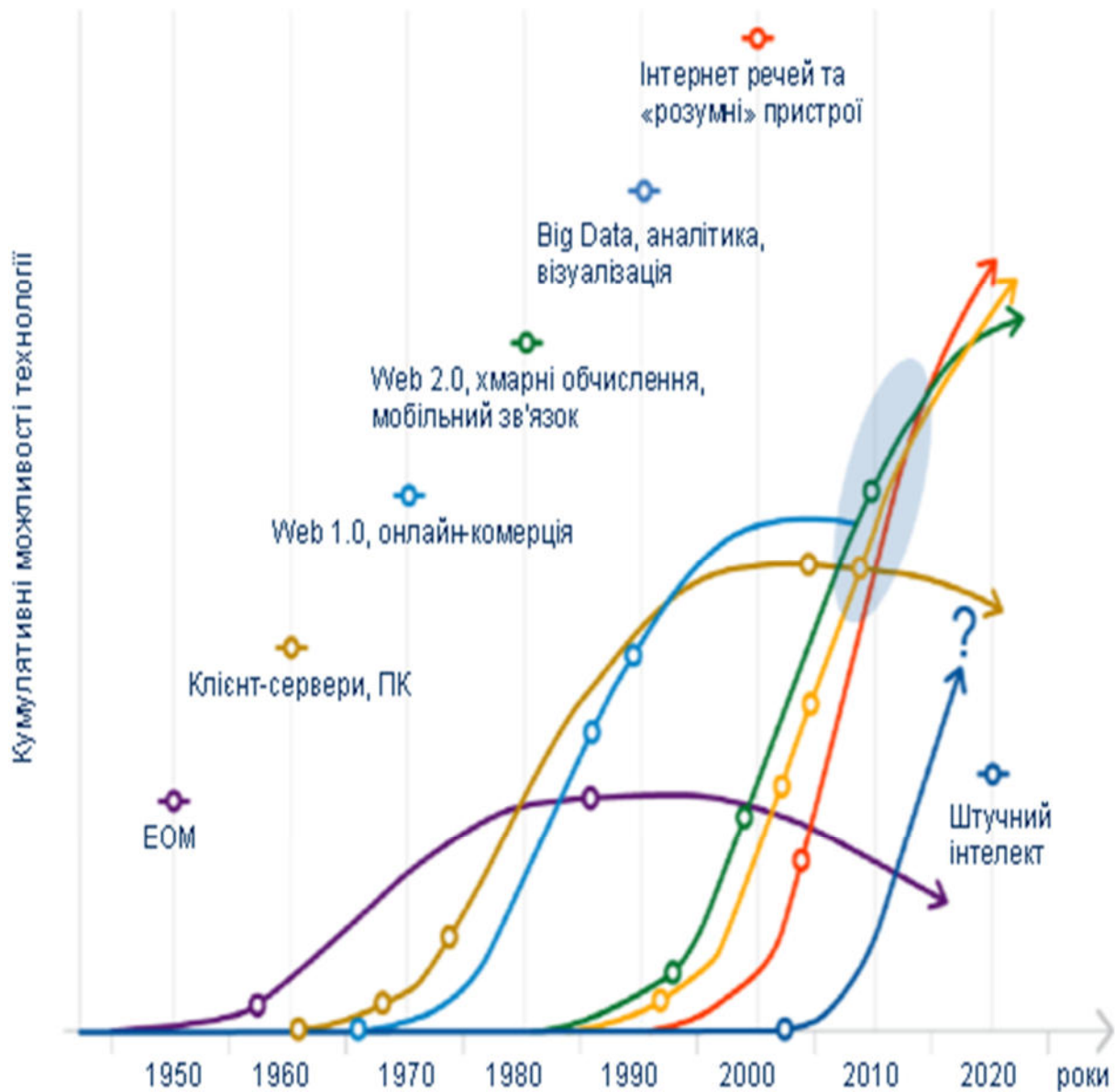


Рис. 2. 7. Діаграма розвитку найбільш важливих інформаційних технологій

Джерело: [528]

Наприклад, мейнфрейми, за оцінкою фахівців, досягли області насичення в кінці 70-х, а після випуску IBM System/ 360 в 1990 році їх можливості взагалі перестали зростати, технологія досягла природної межі. І зараз її можна назвати скоріше вмираючою. Персональні комп'ютери та архітектура «клієнт – сервер» теж виявилися в області насичення приблизно в кінці минулого століття, і після 2010 року ця технологія досягла природної межі (пік продажів ПК спостерігався в 2010 році). Технології Web 1.0 та онлайн-комерції досягли області насичення практично в той же час, або лише на рік-два пізніше, але, як свідчать проведені

дослідження, онлайн-комерція в Україні тільки починає своє нарощування, тому потребує подальшого вивчення. А ось ряд інших технологій – Web 2.0, хмарні обчислення та мобільність, великі дані, аналітика і візуалізація, а також Інтернет речей і «розумні» пристрої – зараз знаходяться в кінці області підвищеної віддачі. Тобто вони вже близько 8-10 років тому вийшли на відрізок різкого зростання, активно набирали можливості, розкривали свій потенціал і на теперішній час зійшлися в одній точці. Це як раз і свідчить про те, що сьогоднішній момент особливий, синергія трьох нових технологій унікальна, і це може сприйматися як революційна ситуація. Ця S-образна модель частково пояснює той бум і хайп, які ми зараз спостерігаємо.

Використання цифрових механізмів у бізнесі дозволяє впровадити процесні інновації, здатні оптимізувати бізнес-процеси як всередині компанії, так і при взаємодії зі споживачами. Більш того, використання в сукупності великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту тощо уможливорює перехід на нову інноваційну бізнес-модель, в якій споживач платить не за надану традиційну, а за певний сервіс, заснований на обробці та передачі даних.

Отже важливим є заздалегідь розуміти і переглядати свої стратегії щодо використання механізмів цифрової економіки для трансформації бізнес-моделей та забезпечення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел для отримання прибутку.

Перехід від технічної інфраструктури до цифрових механізмів припускає трансформацію господарських процесів на основі абсолютно нових бізнес-моделей, які все більше інтегрують сучасні цифрові технології в діяльність людини, стаючи «сполучною тканиною» організації як живого організму [355].

Таким чином, цифрова економіка є об'єктивним процесом, що супроводжується глобалізацією та інтеграцією, значно розширює можливості для організацій в області створення конкурентних переваг сприяє формуванню принципово нового середовища функціонування бізнесу та його бізнес-моделей, а також вимагає від менеджерів специфічних знань і умінь.

2. 3. Теоретико-методологічні аспекти цифрової концепції розвитку бізнесу

Експоненціальне зростання інформаційних технологій обумовило революційні зрушення в усіх сферах життя, заклавши основу цифрової революції як логічного наслідку якісних змін у бізнесі, культурі, соціумі тощо. Початок ери цифровізації пов'язують з відмовою від аналогових носіїв на користь електронних інструментів опрацювання інформації, що дозволило перетворити звичайні процеси обробки, передачі та зберігання даних. Вважаємо, що наступний етап цифрової трансформації пояснюється затребуваністю серед споживачів нового типу послуг, які забезпечили інноваційні технології шляхом розвитку електронної комерції та нового виду торговельного простору, що викликало зміни у первісній суті підприємницьких відносин. Відповідно, першість отримав бізнес, заснований на технологіях, з новою формою капіталу та превалюванням технологічних інновацій в продуктах і послугах.

Говорячи про процес «цифровізації» (за англійською версією – digitization, а також іноді digitalization) економіки і суспільства, перш за все, необхідно внести визначеність у термінологію. У найбільш широкому сенсі під процесом «цифровізації» розуміється соціально-економічна трансформація, ініційована масовим впровадженням і засвоєнням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації. За визначенням Н. М. Краус «Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль» [196]. Ми не можемо погодитись з такою думкою, оскільки вважаємо, що це поняття значно ширше. На нашу думку, «цифровізацію» доцільно віднести до основних методів цифрової економіки та вважати її одним із найважливіших викликів сучасності, що кардинально змінює сформовані бізнес-процеси і відкриває цілу палітру можливостей.

Для максимізації позитивних ефектів, що відбуваються від трансформацій і мінімізації ризиків, розробляються та впроваджуються заходи державної політики, як на державному, так і на міжнародному рівнях. На теперішній час по всьому світу відбувається процес цифрової трансформації економіки.

Лідерами цифровізації на даний момент є країни ОЕСР, де практично все характеризується високими значеннями індексів в області цифрової економіки (Індекс готовності до мережевого суспільства (NRI), Міжнародний індекс цифровізації економіки і суспільства (I-DESI), Індекс цифрової економіки (e-intensity) тощо. Створення Єдиного цифрового ринку в ЄС (Digital Single Market) є одним із 10 пріоритетів, встановлених Європейською комісією, поряд з ініціативами в області стимулювання інвестицій з метою створення робочих місць, підвищення енергоефективності, забезпечення стабільності валюти та ін. Програма спрямована на об'єднання 28 національних ринків в єдиний цифровий простір [433]. Внесок програми оцінюється в 415 млрд євро на рік.

Дещо складніше йдеться про розуміння з чітким визначенням того, які технології слід відносити або не відносити до «цифрових» (digital technology, далі – ЦТ), а так само і з тим, що конкретно розуміється під синонімічним терміном «цифрові рішення». Стосовно цього у дослідницькому середовищі ведеться активна теоретична дискусія. Сьогодні цифровізація торкнулась сфери колаборації та комунікації, що складають основу підприємницьких відносин та орієнтують на побудову нових організаційних моделей бізнесу, які відповідають суті економіки вражень та економіки очікувань. Феномен цифровізації виявляється не лише в технічному чи технологічному характері, а в поведінковому аспекті об'єкта і суб'єкта управління, таким чином, спонукаючи відповідно концептуальні зміни в економіці та суспільстві.

Цифровізація стала рушійною силою для створення нових продуктів, послуг, ціннісних пропозицій, нових відносин з цільовою аудиторією, її розширення, особливо для торговельної галузі, що дозволило розробити нову стратегію з інноваційною моделлю отримання прибутку та доступу до незаповненої ніші на ринку, а отже, створюючи нову платформу для економіки.

Головною відмітною рисою цифровізації є масштабність, а саме здатність оперувати будь-якими обсягами інформації з суттєвим полегшенням доступу користувача до продуктів, послуг, відомостей тощо. У цьому реалізується комплексність, що виявляється в триєдності інтересу, швидкості та інновацій, які

сукупно та в повному обсязі забезпечують запити, нівелюючи кордони та час. Цифровізація є платформою із розвинутими каналами комунікацій та пропозицією нових рівнів взаємодії між підприємницькими структурами та споживачами, що дозволяє вносити своєчасні коригування та завчасно прогнозувати зміни в попиті. Універсальність продукту обумовлює також той факт, що всі чинники, які впливають на національну конкурентоспроможність організацій, стають факторами, що впливають і на їх міжнародну конкурентоспроможність. Таким чином, знімається один із бар'єрів виходу на міжнародний ринок, пов'язаний із національною приналежністю споживача, і організацій, в тому числі й торговельних, які отримують можливість здійснювати активну міжнародну експансію. Тим самим, послуги організацій, по суті, стають глобальним продуктом, оскільки не вимагають адаптації до конкретних національних ринків. Більш того адаптація продукту/послуги сьогодні відбувається до потреб індивідуального споживача, що створює нові можливості для конкуренції на світовому ринку. Таким чином, цифровізація економіки стає одним із домінуючих глобальних трендів, які впливають на конкурентоспроможність організацій на світовому ринку.

Цифровізація може і має бути ключовою компетенцією для організацій, які обирають для себе стратегію інноваційного руйнування та переходу на новий рівень бізнесу [32, 55, 285, 373].

Цифрова трансформація здійснюється відповідно до принципів, які є обов'язковим інструментом регулювання цього процесу та забезпечують інституційну складову перетворень бізнес-моделей (табл. 2. 4).

Наведені принципи координують стратегію розвитку щодо реалізації цифрової трансформації, що дозволяє налагодити ефективні інформаційні відносини у системі управління організаціями відповідно до нових умов діяльності.

Вважаємо, що ці принципи є базовими для цифрових перетворень і відповідно можуть бути застосовані у різних комбінаціях, враховуючи обраний напрям перетворень. Але орієнтування на цифровізацію як на ключову

компетенцію, має супроводжуватись перетворенням концепції бізнесу з базовим підґрунтям іншого регулювання діяльності, що полягає, на нашу думку, в реалізації наступних ключових принципів цифровізації: узгодженість і стійкість; сингулярність; когнітивна швидкість, які значно складніші за попередньо запропоновані (табл. 2. 5), оскільки призначені для організацій зі складною структурою управління, що за мету поставили кардинальні зміни для отримання нового статусу серед лідерів ринку. Комбінація принципів визначає не лише набір базових положень, які є підґрунтям трансформації бізнес-моделі, а конфігурацію методичних аспектів діяльності із досягненням балансу між підсистемами управління, що досягається за рахунок правильної інтеграції операційної структури, організаційної моделі та цифрового підґрунтя процесів.

Таблиця 2. 4.

Принципи формування та реалізації цифрової трансформації бізнесу

(Джерело [35, с. 22])

Принцип	Коротка характеристика
Сімплекс-метод вирішення поставлених завдань	Комплексний підхід для вирішення поставленого завдання зі зміною прямолінійного процесу на безперервний цикл від пошуку проблеми до реальної дії
Глибока аналітика даних	Імплементация когнітивних технологій для обробки великих обсягів даних із формуванням оперативних управлінських рішень
Персоналізація інформації	Індивідуальний підхід до інформаційного забезпечення персоналу, що дозволяє краще розуміти сферу своєї відповідальності, ефективніше використовувати робочий час та мати об'єктивно релевантні дані для виконання завдання
Культура співпраці	Орієнтація на командну роботу з рівним заохоченням та рівною відповідальністю. Пряма взаємодія із нівелюванням ієрархічних бар'єрів
Оперативність зворотного зв'язку	Зворотній зв'язок в режимі реального часу
Єдність інформаційної платформи	Створення середовища із рівним доступом до інформації, ідей, змін із наданням можливості внесення коригувань з функцією миттєвого оповіщення
Орієнтація на поведінкові моделі	Встановлення пріоритету поведінковості при організації роботи персоналу, виконанні завдань, керівного впливу та обробці інформації
Безперервність вивчення нових технологій	Постійна критична оцінка технологій із оцінкою більш ефективних для організації діяльності

Так, принцип узгодженості полягає в тому, що цифрові трансформації не виключають фізичну сторону бізнесу (активи, капітал, ресурси, персонал), а інтегруються в єдину систему для забезпечення нових інформаційних каналів, розширення колаборації, полегшення коригування діяльності без асиметрії в інформаційному та управлінському впливі. Відповідно до принципу узгодженості, цифровізація є рушійним важелем стандартизації та комерційної імплементації організаційної моделі бізнесу, що дозволяє перетворити продукти, товари, послуги в активи, що базуються на цифровому забезпеченні. Подібна узгодженість дозволяє досягти кумулятивного ефекту в конкурентних перевагах, що позитивно позначається на реалізації стратегії без конфлікту інтересів та зайвих ризиків.

Об'єктивно узгодженість є основою не лише конкурентних переваг, а також стійкості, що полягає в забезпеченні унікальності рішення без дублювання бізнес-моделі, що персоніфікує стратегію розвитку, а отже, дозволяє виділити окремий підхід до бізнесу з індивідуальним набором технологій, процесів, характеристик кінцевої пропозиції споживачеві. Бізнес, побудований з урахуванням принципу узгодженості, виявляється більш стійким порівняно з аналогами інших підприємницьких рішень, оскільки базується на інтеграції рішень, які складають універсальний атрибут розвитку для конкретної бізнес-моделі.

Принцип сингулярності полягає в акценті на сумісній діяльності людського та машинного інтелекту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності людини. Неправомірною є критика сингулярності як кроку назад у розвитку поведінкових технологій та відмові від людських ресурсів. Сингулярність є цілком необхідною складовою, що дозволяє досягти прогресу в бізнесі на основі цифрових технологій. Це розумне використання штучного інтелекту з налаштуванням бізнес-моделі до саморозвитку в процесах, явищах, технологіях та інструментах.

Принцип когнітивної швидкості полягає в отриманні додаткової переваги від цифрової трансформації внаслідок пришвидшення процесу обробки великих

обсягів даних. Оперування значними обсягами інформації дозволяє перейти на якісно новий рівень виділення релевантних відомостей для прийняття рішень без втрати часу та охоплення різних даних з декількох джерел одночасно. Когнітивне сприйняття інформації людиною вимагає більшого часу та має вищий рівень суб'єктивізму, що відсутнє за умови застосування цифрових технологій. Таким чином, принцип когнітивної швидкості – це розумне управління виконання поставлених завдань на основі технологічної переваги в інформаційних процесах. Зростання результативності діяльності відповідно до концепції сталого розвитку залежить від імплементації технологічних рішень, які дозволяють формувати нове середовище із високим потенціалом обробки, передачі та зберігання інформації, залучаючи різних стейкхолдерів у режимі реального часу, які оперують об'єктивною, прозорою, своєчасною та достовірною інформацією.

Дотримання принципів цифровізації означає створення якомога більшої цінності на кожен суму перерахованих клієнтами коштів. Таким чином, досягається розширення цільової аудиторії зі збільшенням масштабу пропозиції, що є новою засадою ефективності. Ефективність є дзеркальним відображенням зростання, яке ґрунтується на цифрових транзакціях.

Цифрова трансформація не може бути пунктом в плані зміни – це має бути повноцінна стратегія, що охоплює всю організаційну структуру бізнесу. Цифрова ініціатива є початком глобальних змін, «точкою неповернення» для бізнесу, а перетворення організацій у цифрові економічні одиниці передбачає формування базових засад, операційних процедур, технологічних оновлень, що сукупно буде скеровувати персонал слідувати стратегії цифровізації без управлінської асиметрії. «Цифрові команди мають зосереджуватись на трьох ключових функціональних видах діяльності, а саме: розвивати цифрову стратегію, управляти цифровою діяльністю через їхні національні компанії, а також перетворювати в операційну перевагу їх цифрове виконання» [373, с. 26–27].

Досягнення мети цифрової трансформації можливе за умови розробки «дорожньої карти», в якій мають бути прописані основні завдання, потенціал, можливості, обмеження та переваги змін, що дозволить здійснити модернізацію у потрібному масштабі, темпах, з урахуванням доступних ресурсів (рис. 2. 8).

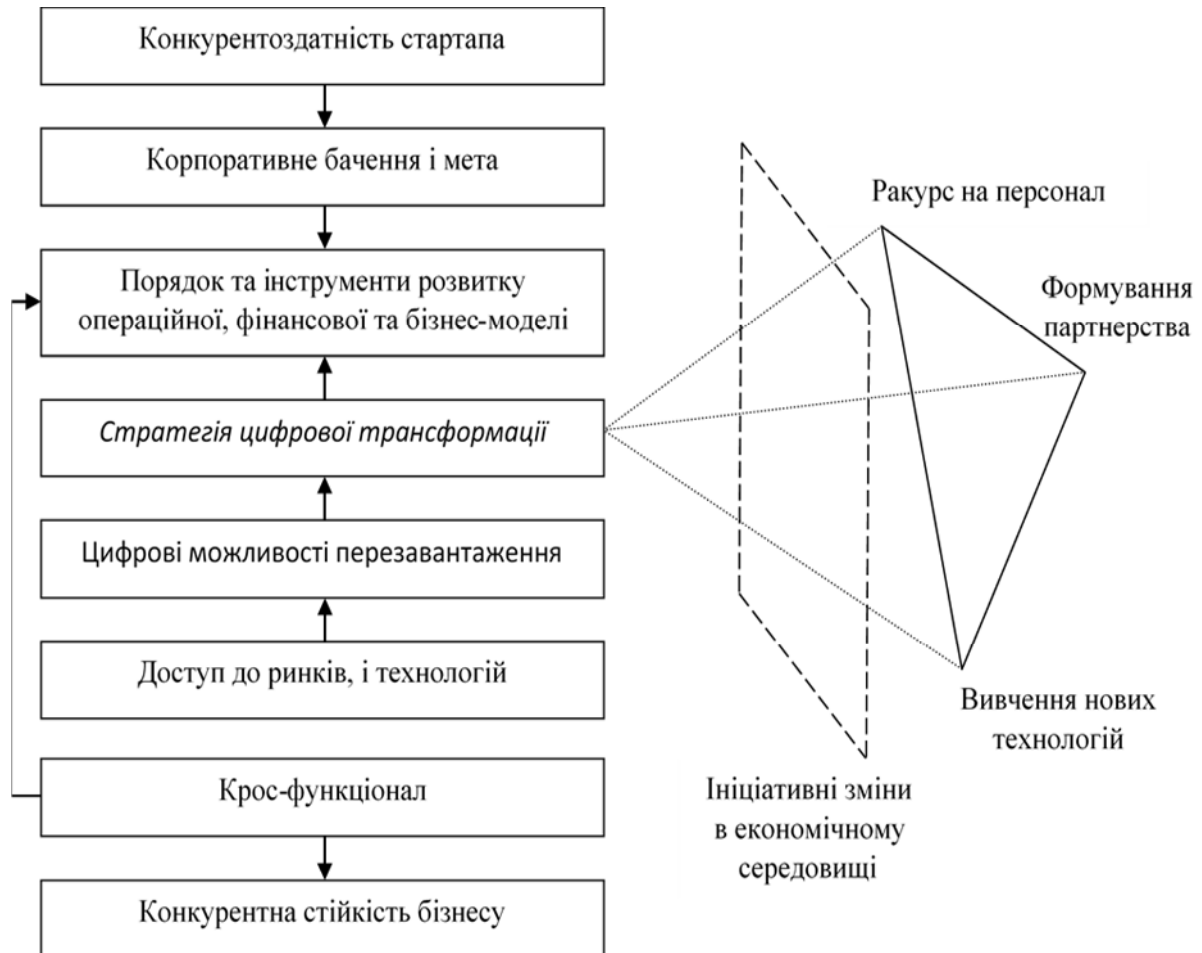


Рис. 2. 8. Дорожня карта цифрової трансформації бізнесу
(авторська розробка)

Таким чином, стратегія цифровізації базується на трьох базових параметрах: фокусуванні на персоналі; формуванні партнерства; вивченні нових технологій.

Персонал є ключовим активом організацій, який не може бути замінений віртуальним ресурсом. Персонал наділений професійними компетенціями, які є найважливішим елементом трансформаційного проекту з будь-яким масштабом та очікуваним результатом. Цифрова трансформація має ґрунтуватись на крос-функціональних командах, які відрізняються акцентом на досягнення спільної

мети без індивідуалізації функціональних обов'язків, а завдяки командній взаємодії, самоврегульованості та горизонтальному характеру керівного впливу із прагненням до постійного розвитку професійних компетенцій та набуттям цифрових вмінь. У таких командах обов'язково розподіляються ролі: ініціатор (спонукання до розробки проекту змін та пропозиція нововведень); координатор (регулювання трансформації та взаємозв'язок між членами команди); аналітик-контролер (оцінка реальності проекту та контроль кожного етапу його розробки та реалізації). Інші фахівці займають ролі виконавців-фахівців, на яких покладено завдання покрокового виконання поставлених завдань.

Крос-функціональна команда має розробити цифровий стартап, оцінити його слабкі та сильні сторони і зробити висновок про достатність ресурсів щодо його реалізації. При розробці нової стратегії необхідно закласти культуру постійного вивчення технологій, що робить доступними можливості комбінування цифрових інструментів та рішень з сервісами діяльності організацій, а отже, дозволяє оперативно адаптуватись до тенденцій та вимог зовнішнього економічного середовища.

Цифрове середовище є повноцінною екосистемою із різними рівнями взаємозв'язків і партнерства. Стимулювання партнерства є одним із інструментів генерування цінності бізнесу, оскільки дозволяє запозичувати кращий досвід та формувати розвинуту модель бізнесу. Організації мають відмовитись від стереотипів про індивідуалізацію бізнесу та безупинно навчатись, орієнтуючись на досвід лідерів ринку, розглядаючи їх організаційні моделі з позиції цифрових можливостей перезавантаження бізнесу, враховуючи ризики та обмеження.

Відмітною рисою дорожньої карти цифровізації є відмова від покрокової оцінки ділянок бізнесу на користь реальних змін без надмірного аналізу. Такий підхід є більш ефективним в умовах цифрової економіки, оскільки постійне вивчення аспектів бізнесу дозволяє отримати розгорнуту його картину, проте така інформація швидко втрачає актуальність, а отже, не має позитивного впливу на зміни. Дорожня карта дозволяє опрацювати реальні механізми та інструменти змін із пропозицією ефективною моделі, що відрізняється інноваційним

характером та ґрунтується на ключових ресурсах організацій – персоналї, активах та технологїях. Ключовї компетенції організацій у такому разї набувають цифрового характеру та передбачають формування нової кадрової стратегії та культури, що відповідає технологїчній основї модернізації.

Складність цифрової трансформації орієнтує на формування певного складу мислення та навичок, завдяки яким здійснюється управління мінливим, мультиаспектним, частково невизначеним середовищем із генеруванням рішень як передбачення майбутніх запитів аудиторії.

Digital-персонал – це група людей, яких об'єднує персоніфікована поведінкова модель, на якій базуються бізнес-процеси та які орієнтовані на розвиток когнітивних технологій з пріоритетом нової форми взаємодії та партнерства. У рамках зазначеної стратегії мають бути введені нові компетентності фахівців, а саме професійні таланти в контексті цифрових навичок, які відповідають ідеї Digital:

1. Digital-стратег – керівна функція на етапах формування, реалізації та модифікації цифрової моделі розвитку.

2. Digital-маркетолог – взаємодія з клієнтами в режимі реального часу, застосування цифрових технологій для оцінки вимог і просування товару.

3. Digital-дизайнер – оновлення інтерфейсу користувачів на підставі пошуку нових рішень та запозиченні досвіду користувачів програмних продуктів.

4. Digital-датолог – глибокі аналітичні здібності, на підставі яких ідентифікуються приховані взаємозв'язки та закономірності в інформаційному середовищі із генеруванням оперативних висновків.

5. Digital-інноватор – управління інноваційними проектами та пошук шляхів для оптимізації організаційних зв'язків між підрозділами компанії.

Digital-культура – це принципово нова модель організаційної думки, на підставі якої впроваджуються нові методи роботи із пріоритетом креативності, що підкріплюється переважанням у процесах технологічних рішень. Вважаємо, що Digital-культура являє собою трирівневу структуру:

фундаментом (першим рівнем) є стратегічне розуміння нових правил і викликів ринку, тенденцій економіки, що спонукають цифрові перетворення із подальшим опрацюванням принципів і методів діяльності для приведення їх у відповідність до трансформаційних правил бізнесу;

другий рівень – реалізація ініціативної політики, тобто доопрацювання організаційного середовища відповідно до нового фокусу діяльності із пріоритетом гнучкості у налагодженні взаємодії між підрозділами та приведення до єдиного знаменника лідерських якостей, нівелюючи будь-які прояви ієрархії;

третьій рівень – середовище інноваційних стратегій. Саме на верхівці структури здійснюється модифікація бізнес-моделі таким чином, щоб гарантувати ефективність змін з використанням цифрових технологій. Це рівень управління змінами, що є одночасно кінцем і початком перетворень, що має сприяти покращенню ідеї існування підприємства.

Digital-культура – це покрокова програма змін, якою передбачено: поширення ідеї цифрової трансформації (1); розробка сценарію змін (2); узгодження чинної бізнес-моделі з інноваційною стратегією (3); імплементація кращої практики (4); технологічна та організаційна трансформація (5); побудова циклу full-змін (6).

Етапи формування та реалізації Digital-культури.

1. Створення фундаменту формування Digital-культури. Це етап, на якому необхідно забезпечити усвідомлення кожним працівником необхідності запровадження культури цифрових перетворень. Важливо ініціювати формування нової ідеології, що розглядається як підґрунтя стратегії розвитку. В іншому випадку Digital-ініціатива не буде ефективною, а стане проектом на папері без можливості його реалізації. На цьому етапі необхідно відповісти на два важливих питання: «які зміни технологічного характеру слід запровадити?», «чи готова команда до змін?». Обов'язковим має стати спостереження за реакцією та поведінкою персоналу, щоб виявити сприйнятливність працівників до змін і перетворень. Лозунгом на цьому етапі має стати: «Перетворення для всіх»,

що є інструментом мотивації сприймати перетворенні як дієві та безпеліційні інструменти, необхідні та ефективні для всіх учасників діяльності.

2. Створення колаборативного середовища та налагодження оперативного зворотного зв'язку. У колаборативному середовищі закладено ідею міжпредметних зв'язків, що виявляються у взаємному впливі на систему формування знань як інтегрованої форми організаційної єдності. Спільний контекст колаборативного середовища налаштовується для зручної комунікації між учасниками процесу управління без надмірного інформаційного перевантаження та уникнення асиметрії інформації на вузлах комунікації. У такому середовищі має бути організована культура інформаційної комунікації, що передбачає вчасне повідомлення всіх учасників із відповідною реакцією. Це дозволяє внести корективи у рішення, дії та процеси, а отже, підвищує їхню ефективність. Колаборативне середовище та комунікаційна культура формуються на єдиних засадах здорового партнерства з уникненням управлінської асиметрії та реалізації горизонтального керівного впливу, тобто приймати рішення та діяти має фахівець, який знаходиться «біля» поставленого завдання. Це дозволяє зекономити необхідний час та забезпечити виконання завдання високими професійними компетентностями.

3. Персоналізація цифрових компетентностей. Технологічні рішення різні, складні та потребують опанування спеціальних навичок. Тому необхідно чітко розуміти, яку модель цифрової культури буде імplementовано, а отже, які технологічні інновації запроваджені. Це конструктивна політика організації діяльності з усуненням непродуктивних витрат та ефективної реалізації потенціалу. Зміст персоналізації полягає в опануванні тих інструментів і методів, що об'єктивно необхідні та важливі.

4. Фокусування на творчому потенціалі. Професійні таланти є рушійною силою трансформацій, а тому саме до них висуваються підвищені вимоги при розробці нових проектів, які ґрунтуються на відповідних цінностях, правилах та установках, що інтегруються в єдину мету. На цьому етапі оцінюється

спроможність команди відповідати викликам цифрового перетворення з визначенням перспектив розвитку цифрових навичок.

5. Формування цифрової команди. Кожному працівнику характерні різні професійні компетентності відповідно до набутих знань, отриманої освіти, попереднього досвіду роботи. Побудувати 100% цифрову компанію з попереднього традиційного аналогу неможливо за короткий термін. Тому необхідно організувати групу, яка відповідатиме за реалізацію програми змін. Для цієї групи слід створити окреме інформаційне середовище, в якому працівники зможуть організувати належну інформаційну комунікацію, робити презентації проектів та відстежувати результати змін. При такій організації всі зацікавлені сторони отримують можливість оперувати релевантною інформацією та відстежувати результати перетворень, що сприяє зміцненню корпоративного духу.

6. Побудова поведінкової моделі Digital-культури. Цифрові рішення є безумовним ефективним інструментом змін і покращенням діяльності, проте при їхній правильній імплементації. Самі по собі інструменти не ефективні, тому необхідно побудувати поведінкову модель, що враховує особливості діяльності компанії та відповідає рисам колаборативного середовища. На цьому етапі необхідно здійснити декомпанування стратегії розвитку із виділенням вузьких місць, що потребують розроблення. Такий фокус дозволяє конкретизувати проблему та зосередити час і кошти на її вирішенні, об'єктивно скеровуючи професійні компетентності. Подібні пілотні рішення є ефективними для всього масштабу компанії після їх апробації та оцінки отриманого результату.

Механізми реалізації Digital-культури.

1. На підставі комплексного підходу необхідно визначити проблему, яка характерна для процесу налаштування до цифрових перетворень. Це проблема стосується саме колаборативного середовища та професійного партнерства, тому необхідно відповісти на ключові питання: що гальмує процес перетворень?; які очікування персоналу від змін?; що можна робити краще?; які корпоративні переваги реально доступні в майбутньому?

2. Визначити чинники впливу, що дозволяє реально оцінити ситуацію та забезпечити реальне вирішення проблеми організації цифрового співробітництва. Слід розуміти, що оцінки вимагають внутрішні та зовнішні чинники, і на перші здійснити керівний вплив представляється більш реально. Це етап, коли вище керівництво координує політику перетворень із чітким описом можливостей та перепон, які необхідно подолати.

3. Спланувати реалізацію змін. Це має бути дорожня карта перетворень в корпоративній культурі, що дозволяє наочно оцінити етапи реалізації та ознайомитися з деталями, що дозволяє організувати мікро- та макроклімат колаборативного середовища.

4. Попередня оцінка змін. Важливо своєчасно реагувати на перетворення та оцінювати їх на предмет ефективності, оскільки саме від продуктивності колаборативного середовища залежить результативність впровадження всієї програми змін. На початку слід впровадити регулярні заходи з оцінки змін на місцях, що дозволить оперативно реагувати на відсутність або наявність очікуваного результату.

Таким чином, цифровізація як метод цифрової економіки, надає змогу формувати поведінкові зміни та модифікувати процеси в середовищі, де взаємодія між менеджментом і персоналом набуває нового значення. Тому організації мають обрати стратегією розвитку саме цифрових ініціатив як найбільш перспективних для сучасного етапу економіки та підприємницьких відносин [139, 140].

2. 4. Вплив змін цифрових технологій бізнесу на формування інтелектуального капіталу та роботу управлінського персоналу

Одним із основних факторів успіху розвитку організацій у цифровій економіці є ефективне використання її інтелектуального капіталу (ІК). Аналіз показує, що дане поняття багатогранне та різноаспектне. Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників надають йому лише загальне формулювання, що

зберігає невизначеність і робить проблему управління інтелектуальним капіталом невирішеною в організаціях особливо в умовах цифрової економіки [59, 65, 67, 143, 281, 283, 345, 356, 366 та ін.]. Тому, вважаємо, що формування базових стратегій розвитку і моделі управління інтелектуальним капіталом в організаціях актуалізує більш змістовне визначення не тільки його суті, а й структури. Відзначимо також, що цінність інтелектуального капіталу зростає, якщо він повною мірою втілюється в товари, послуги та бізнес-процеси. Тобто сам по собі інтелектуальний капітал без поєднання з іншими капіталами (фінансовим, матеріальним тощо), не має того важливого результату, який притаманний цифровій економіці. Але його частка у виробках, товарах, послугах, на нашу думку, набагато більше у порівнянні з фінансовим і матеріальним, оскільки значною мірою впливає на інші капітали через призму нових знань, компетенцій, ноу-хау тощо. «Людина в інформаційно-знанневому суспільстві стає одним із програмно-апаратних засобів кіберпростору, які впливають на її духовність, підсвідомість, внутрішній світ особистості, що дає можливості для цілеспрямованого лінгвістичного маніпулювання та програмування» [67, с. 83].

Найважливіша властивість інтелектуального капіталу полягає в його активності, «енергетиці», у здатності поєднувати усі можливості та ресурси (капітали), що й визначає його генеруючу роль. «Інтелектуальна праця слугує основою та базою для функціонування інноваційної праці і в даному контексті виступає фактором та животворним началом створення інновацій, так само як і сприятливі умови інноваційної діяльності, у свою чергу, слугують потужним стимулом для формування інтелектуальної праці. Тому її поширення (як і відповідної форми капіталу) можливо в рамках інноваційного шляху розвитку, а отже передбачає всебічну структурну перебудову економіки України» [292, с.13]. Розглянемо розвиток підходів до трактування інтелектуального капіталу організацій у науковому середовищі (Таблиця 2. 5).

На нашу думку, під інтелектуальним капіталом організацій в умовах цифрової економіки розуміються наявні у їх розпорядженні знання, творчі та інтелектуальні здібності, ключові компетенції, креатив, а також практичний

досвід персоналу, які обумовлені соціально-економічними та інституційними умовами і можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку організацій та створення їх інноваційного потенціалу в цифровому середовищі.

Таблиця 2. 5.

Розвиток підходів до трактування інтелектуального капіталу

(укладено автором на основі власних досліджень)

Автори	Рік	Визначення
1	2	3
Дж. К. Гелбрейт [419]	1969	Інтелектуальна діяльність
С. Алберт, К. Бредлі [410]	1996	Процес перетворення знань і нематеріальних активів в корисні ресурси, які надають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам і націям
Г. Сент-Ондрж [143]	1996	Сукупність людського капіталу, споживчого капіталу і структурного капіталу
Т. Стюарт [499]	1997	«Інтелектуальний матеріал», що складається зі знань і досвіду, які можуть бути використані для створення багатства»
Л. Едвінссон, М. Мелоун [366, 402]	1997	Людський капітал – сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей службовців компанії до виконання поточних завдань. Інші його складові – моральні цінності компанії, культура праці й загальний підхід до справи.
В. Іноземцев [155]	1998	«Коллективний мозок», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж фірми.
Е. Брукінг [41]	2001	Сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості та без яких компанія не може існувати і розвивати конкурентні переваги
Дж. Даум [149]	2002	Засновані на зв'язках структуровані знання та здібності
О. Б. Бутнік-Сіверський [46]	2002	Інтелектуальний капітал – це створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (виокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності отримання прибутку (додаткової вартості)
О. Стрижак [337]	2004	Сукупність здібностей та знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі з метою створення інноваційного потенціалу та одержання доходу.
Н. Маркова [233]	2005	Процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, загальних і професійних знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається задля забезпечення відповідності сучасним умовам господарювання та отримання соціально-економічного ефекту.

Продовження таблиці 2. 5

1	2	3
Н. Гавкалова [65]	2006	Інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їхньому досвіді, уміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахідникові, так й іншим суб'єктам господарювання, а також використовуються з метою одержання додаткової вартості.
О. Кендюхов [174]	2007	Здатні створювати вартість інтелектуальних ресурсів підприємства, представлених людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими як засоби створення нової вартості.
Й. Русс, С. Пайк, Л. Фернстрем [312]	2008	Частина ресурсного портфеля підприємства, яка визначає його творчі та інтелектуальні здібності щодо створення й реалізації інноваційної продукції.
В. Єрмоленко, О. Попова [143]	2012	Взаємозв'язок знань, досвіду та ключових компетенцій працівників підприємства, відносин фірми з клієнтами та партнерами, що забезпечує створення доданої вартості та унікальної товарної пропозиції у галузі.
Т. В. Понедільчук [281]	2014	Інтелектуальний капітал загалом можна віднести до всіх нематеріальних ресурсів, що визначають цінність та конкурентоспроможність організації (підприємства). Інтелектуальний капітал, з точки зору людських ресурсів тяжко перевести у фінансовий еквівалент, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії для визначення вартості. Тому, цю економічну категорію було б правильним віднести до нефінансових активів.
О. В. Попело [283]	2015	Інтелектуальний капітал є сукупністю інтелектуальних ресурсів, що втілюють наукові здобутки суспільства, людським креативом з притаманними йому освітніми та кваліфікаційними характеристиками, раціональне використання яких у поєднанні з іншими економічними ресурсами забезпечує досягнення нової якості економічного розвитку, що ґрунтується на знаннях.
Федулова Л. [356]	2016	Особливістю інноваційного розвитку підприємства є наявність розвинених процесів придбання знань – як з досвіду й умінь співробітників, так і з інших джерел, включаючи зовнішні, тобто використання накопиченого інтелектуального капіталу в процесі підвищення ефективності діяльності.
Гевлич Л. Л. [67], тощо	2018	Інтелектуальний капітал постає цілісною категорією, що містить інтелектуальні активи та пов'язані із ними зовнішні і внутрішні економічні відносини.

Вважаємо, що реалізація ІК проявляється у накопиченні людського, ресурсного, організаційно-структурного, споживчого, клієнтського, інноваційного, цифрового та іншого видів капіталів. Останні зазначені капітали – результат включення інтелектуального капіталу в корпоративний

управлінський контент та бізнес-процеси в умовах цифровізації та інноваційного розвитку бізнесу. На сьогодні інтелектуальний капітал зосереджений тільки на особистості, а потім уже за участю людини може зберігатися в базах даних, базах знань або в інтелектуальних інформаційних системах. Але це продукт, насамперед, інтелектуального людського капіталу.

Структура інтелектуального капіталу розглядається з різних точок зору в роботах К. Свейбі [506], Л. Едвінссона [366], М. Мелоуна [402], Е. Брукінга [41], Т. Стюарта [499] та інших. Але можна зробити висновок, що різні моделі інтелектуального капіталу є узагальненням практики управління факторами, що впливають на вартість конкретної організації. Крім того між розглянутими підходами не існує принципів відмінностей, оскільки в більшості випадків розглядаються ідентичні складові інтелектуального капіталу: людський, організаційний та клієнтський, незалежно від того, як вони трактуються, групуються та деталізуються авторами. Підсумовуючи існуючі методологічні підходи до визначення структури інтелектуального капіталу та враховуючи особливості діяльності організацій в умовах цифрової економіки пропонуємо модель інтелектуального капіталу представлену на Рис. 2. 9.

Отже, людський капітал – це сукупність знань, досвіду і компетенцій персоналу як єдиної економічної цінності конкретної організації. Для того, щоб людський капітал був дійсно корисним, доцільно їм ефективно управляти, впроваджувати інноваційну культуру, формувати колективну комунікацію. До ресурсного капіталу в ракурсі інтелектуалізації ми відносимо інтелектуальний потенціал, представлений інтелектуальною власністю організації.

Організаційно-структурний капітал – все, що пов'язано зі складністю конфігурації архітектури організації, організацією ефективної структури управління, внутрішніх та зовнішніх вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів, розподілом прав та відповідальності персоналу, взагалі філософією управління в організації.

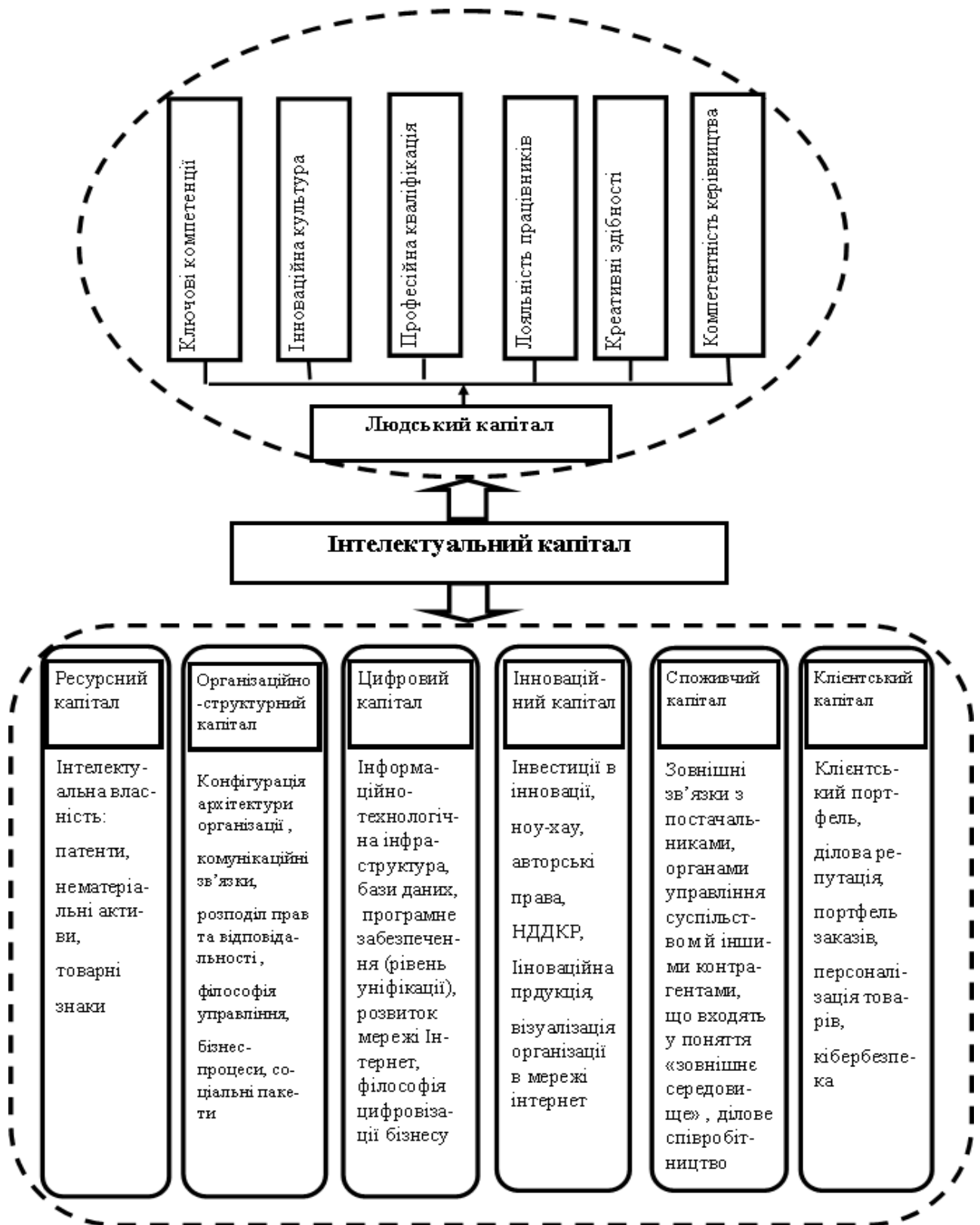


Рис. 2. 9. Рекомендована структура інтелектуального капіталу організації в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Клієнтський капітал – система надійних довірчих і взаємовигідних відносин організації зі своїми клієнтами, покупцями. Сюди відносяться ділова

репутація, канали реалізації, кібербезпека, забезпечення якої дуже важливе в умовах цифрової економіки тощо.

Споживчий капітал включає ділове співробітництво та зовнішні зв'язки з постачальниками, органами управління суспільством й іншими контрагентами, що входять у поняття «зовнішнє середовище». Нами запропоновано включення до інтелектуального капіталу цифровий, а також інноваційний капітал, оскільки в умовах цифрової економіки саме ці складові його структури відіграють особливу роль у розвитку організації.

Таким чином, робимо висновок – інтелектуальний капітал не складається з окремих складових елементів, а створюється в результаті їх взаємодії. Знання та здібності працівників організації проникають у всі організаційні процеси і взаємовідносини з партнерами, що сприяє їх довготривалості та ефективності, а також накопиченню бази даних тощо.

Отже, в організації відбувається круговий рух складових елементів інтелектуального капіталу. Проте така взаємодія не може мати позитивного ефекту, який не відповідає додатковим зусиллям. Тому для успішного формування інтелектуального капіталу організаціям доцільно здійснювати ефективну взаємодію через переплетіння різних видів інтелектуального капіталу та створення при цьому синергетичного ефекту.

Як показують проведені дослідження, доцільно виділити два ключових чинники, які в «цифрову епоху» надають особливо суттєвий вплив на процес формування найму/залучення робочого персоналу. По-перше, значно зросла завдяки Інтернету і спеціальним веб-сервісам транспарентність інформації як про компанії-наймувачі, так і про потенційних кандидатів-претендентів. Найвідомішим із згаданих веб-сервісів на поточний момент є Glassdoor, який публікує персональні відгуки співробітників майже за 500 тисячами компаній всього світу. У свою чергу, значну роль відіграють різні соціальні мережі, з яких можна почерпнути чимало корисних відомостей про роботодавців і працівників. Другим фактором стає конкуренція, яка помітно посилилась між компаніями у сфері пошуку та залучення найбільш талановитих і кваліфікованих фахівців.

На теперішній час процес поступових трансформацій персоналу розглядається в контексті теорії поколінь, розробленої У. Штраусом і Н. Хоув, згідно з якою історична епоха, в якій людина народжується, значно впливає на його бачення світу [421]. На сьогодні виділяють три широко представлених покоління: Покоління X (1960-1980 рр. народження), Покоління Y або мілленіали (1981-1996 рр. народження) і Покоління Z або центініали (народжені після 1997 г.). (Рис. 2. 10).

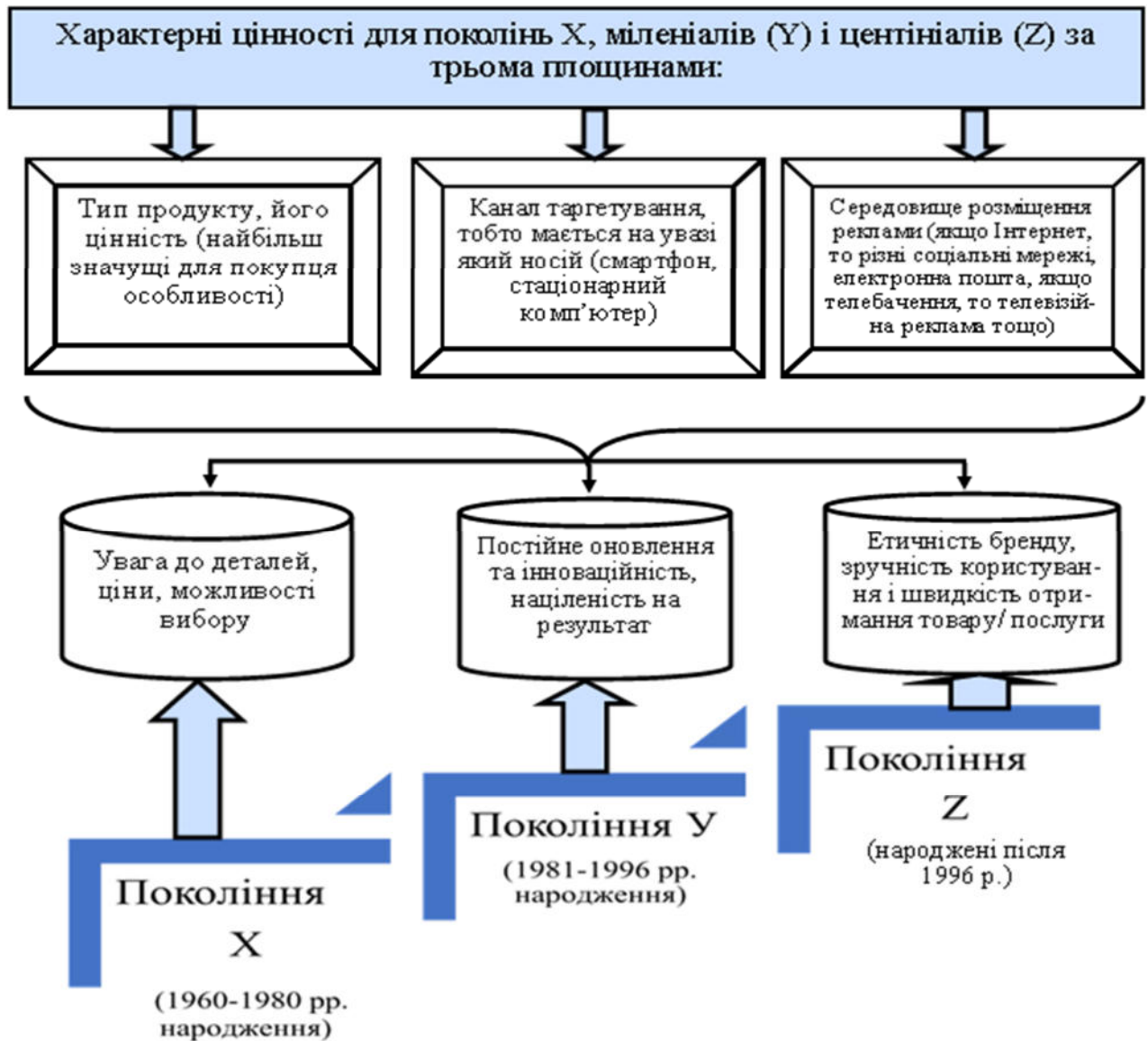


Рис. 2.10. Характеристика особливостей поколінь X, Y, Z

(авторська розробка)

Представники Покоління X, ще застали світ без Інтернету, на піку своєї соціальної активності зіткнулися як із колосальним розвитком технологій, що

спричинило за собою серйозні соціальні трансформації, так і з економічними та політичними кризами. Характерними рисами покоління є гнучкість, готовність до змін, надія на власні сили і всебічна інформованість.

Міленіали швидше адаптуються до використання технологій, ніж будь-яке попереднє покоління. Вони більш чутливі до зміни в цінах, з обережністю ставляться до прийняття боргових зобов'язань і активно беруть участь в цифровому світі, проводячи багато годин в Інтернеті. Також міленіали є самим освіченим із попередніх поколінь, націленим на співпрацю, спільне прийняття рішень і приділяє велику увагу, як власному здоров'ю, так і впливу людства на екологічну ситуацію в світі.

Покоління Міленіалів це особлива демографічна когорта молодих людей. На її частку в одних тільки США до 2020 р. припадатиме близько 40% від усього працездатного населення, а до 2025 р. – 75%. Міленіали успадкують найбільший трансферт між поколіннями, оцінюваний в 30 трлн. дол. США всього світового багатства. Одним із наслідків такого демографічного зсуву є те, що вже після 2018 р. купівельна спроможність міленіалів, що досягають піків кар'єри і, відповідно, рівня доходу, обжене купівельну спроможність Покоління X. Представники цього покоління розглядаються в якості головного претендента на нові робочі місця та професії, що з'являються завдяки стрімкому зростанню сучасних ЦТ. [332, 481].

Центініали, народжені в епоху фінансових криз, повселюдного поширення Інтернету і мобільних телефонів, звикли до легкої доступності інформації, з легкістю орієнтуються в цифровому просторі та швидко аналізують значні масиви даних. Вони вважають за краще візуалізацію будь-яких ідей і продуктів, а також швидкість і зручність під час взаємодії з технологіями. Не поділяючи віртуальний і реальний світи, представники Покоління Z постійно використовують соціальні мережі, ставлячи важливість реального спілкування на один рівень з віртуальним, однак зазнають труднощів з концентрацією на чомусь одному, їм властиві непосидючість і брак уваги.

Покоління Z, яке виросло в епоху Інтернету, соціальних мереж і сучасних технологій поступово виходить на ринок праці до 2020 р., і значно відрізняється від своїх попередників. Для розуміння й задоволення їх потреб необхідно буде задіяти технології в сфері аналізу великих даних, що сформує попит на штучний інтелект з боку бізнесу. Безпосередньо представники Покоління Z, які цінують зручність, простоту і високу швидкість, також будуть пред'являти попит на продукти і послуги на базі штучного інтелекту для спрощення рутинних процесів у всіх можливих сферах життя. Покоління Z почне вносити значний вклад в економіку тільки після 2025 р., а до цього часу воно буде мати цінність тільки для дрібних ритейлерів, що реалізують дешеві споживчі товари, і мають опосередкований вплив на витрати домашніх господарств, що будуються на основі рішень представників Покоління X і Y. Однак з урахуванням того, що близько 47% сьгоднішніх робочих місць будуть частково або повністю автоматизовані протягом наступних десятиліть, а населення планети буде зростати, велика частина решти робочих місць, швидше за все, буде належати міленіалам. Представники Покоління Y будуть мати такий же високий рівень цифрової грамотності, що і центініали, однак, крім цього будуть мати досвід.

Відмінності зі споживання поколінь X, міленіалів (Y) і центініалів (Z) знаходяться в трьох основних площинах: типу продукту та його цінності (найбільш значущі для покупця характеристики); каналу таргетування (смартфон, стаціонарний комп'ютер тощо); середовища розміщення реклами (якщо Інтернет, то різні соціальні мережі, електронна пошта, якщо телебачення, то телевізійна реклама тощо). Так, для наймолодшого покоління важливими є: етичність бренду, зручність користування і швидкість отримання товару/послуги, для міленіалов – постійне оновлення та інноваційність, націленість на результат, при цьому саме міленіали схильні частіше, ніж представники інших поколінь, здійснювати покупки через Інтернет [478, с. 61]. Для Покоління X характерною є увага до деталей, ціни, можливості вибору. У цій групі найбільше лояльних покупців і їх цікавлять широкі продуктові сегменти, оскільки вони шукають товари для дітей і онуків.

Проведені дослідження показують, що спостерігається й очевидний зворотний ефект – все більш помітним стає «Розрив у цифрових знаннях» (digital skills gap) між різними поколіннями. У той час як основна маса millenials демонструє досить високий рівень обізнаності та розуміння новітніх розробок і продуктів зі сфери хайтека, більш старші покоління, як правило, подібними знаннями володіють в недостатній мірі.

Так, відповідно до одного з останніх досліджень, вже у 2022 року приблизно 22% нових робочих місць в глобальній економіці буде створено завдяки цифровим професіям (ЦП) (digital positions) [409]. Те, що на сьогодні та у найближчому майбутньому основна увага буде зосереджена на рекрутуванні персоналу, що володіє необхідними цифровими навичками, з готовністю визнають і самі топ-менеджери компаній-наймувачів. Більш того, 73% недавно опитаних CEO (CEO – Chief Executive Officer) менеджерів вже сьогодні відчувають серйозні проблеми під час пошуку таких кваліфікованих спеціалістів [491].

Слід зазначити, що під час генерації та трансформації організацій вагому роль відіграють психологічні аспекти. У цьому ракурсі Р. Фостер і С. Каплан розкривають поняття дивергентного і конвергентного мислення. Дивергентне мислення – робота правої півкулі мозку, коли людина успішно вирішує творчі нелінійні задачі, творить. Конвергентне мислення – робота лівої півкулі мозку, аналітичне та логічне мислення, що дозволяє вирішувати лінійні задачі. Учені відзначають, що у кожної людини та чи інша область мозку може бути більш розвинена, ніж інша [362, с. 121-133].

За масштабним та глибоким дослідженням угорсько-американського психолога М. Чіксентміхайї «Креативність. Природа відкриттів і винаходів» [380, с.29-39] зроблено висновок, що людина, яка вдало поєднує ці два типи мислення, може називатися креативною. На його думку, недостатньо придумати інновацію, важливо, щоб вона була життєздатною та прийнята суспільством. Для цього необхідним є відбір ідей, аналітичне мислення і практичний погляд. У цьому, на нашу думку, полягає найважливіший етап генерації інновацій на

психофізичному рівні: креативна людина, щоб створити нововведення знаходить неявні зв'язки у своєму домені, формуючи кілька нових ідей (дивергентне мислення), потім виробляє критичний аналіз, залишаючи найбільш життєздатні позиції (конвергентне мислення). І якщо під «креативністю» зазвичай розуміють геніальну думку, ідею, яка є абсолютно новою, а під «інновацією» процес, за допомогою якого креативні ідеї можуть бути використані на практиці, то основне завдання в процесі цифрових технологій складається у здатності трансформації креативних ідей в реальні та практично реалізовані інновації для суспільства. «По суті – інноваційна поведінка являє собою розвиток раціональної поведінки в ірраціональній області, де панують поняття «динамізм», «креативність» «ініціатива», «сміливість», і вивільняються в суспільстві ті можливості й потенціал, які багато цікавих ідей перетворюють на реальність. Таким чином, вони виступають засобом, який може допомогти – і допомагає людям в різних сферах їхнього життя, в тому числі і в творчості» [292, с. 64]. Тобто, обчислювальні потужності цифрових технологій сьогодні переміщуються з «інноваційної» частини творчого процесу до сфери самого творця. І все ж справжня творчість – це унікальний процес, властивий виключно людині, який формується соціальними, культурними, етичними і освітніми факторами та який перевершує можливості будь-якої існуючої технології.

Отже, можна вважати, що створення чогось інноваційного залежить від творчої складової процесу генерації інновацій та інтелектуального потенціалу [380, с. 74-75]. Вчений Г. С. Альтшуллер називає людей схильних до дивергенції «фантазерами», а до конвергенції – «критиками». Таке розуміння відмінностей людей за типами мислення дозволив вченому А. Осборну розробити принципи мозкового штурму, коли люди з дивіргентним і конвергентним мисленням займаються вирішенням спільних завдань в обмежені терміни [6, с. 7.].

Дослідники вважають, що на відміну від більшості менеджерів, які використовують лінійне вирішення проблем (визначення проблеми, пошук рішень, вибір одного вірного), креативні менеджери більше експериментують, прагнуть домогтися емпатії – це процеси, що вимагають постійного

самовдосконалення. Так, підприємець-інноватор Тім Огілві та консультант і вчена Жанна Лідтка впевнені, що об'єднання таких різних підходів може бути перспективним напрямком інноваційного менеджменту. Автори вважають, що, за законом єдності та протилежності, вони можуть багато чого запропонувати один одному. При цьому зазначені дослідники констатують явні переваги нового поняття «дизайн-мислення», що є, на нашу думку, інструментарієм цифрової економіки та займає суттєве місце в роботі управлінського персоналу:

1. У дизайн-мисленні головне – дія, в той час як традиційний підхід не завжди в змозі запропонувати конкретних рішень. Ж. Лідтка і Т. Огілві аргументують: компанії отримують лише 10 з 60% обіцяного прибутку від нових стратегій. Слабкі результати у виконанні довгострокових завдань – проблема традиційного підходу.

2. Дизайн-мислення допомагає сприймати зміни як реальність, а традиційна риторика як і раніше слабо пов'язана з людьми, які повинні втілювати її в життя.

3. Дизайн-мислення пристосоване до роботи в умовах невизначеності, а традиційний підхід, часто заснований на емпіричній аналітиці, підходить для стабільного і передбачуваного світу.

4. Дизайн-мислення передбачає інше розуміння цільової аудиторії. Ключовою ланкою дизайн-мислення є людина, а не цільові ринки, сегментовані за демографічними категоріями. Ж. Лідтка і Т. Огілві вважають, що суть споживачів та їх потреб знаходиться на другому плані, коли їх вносять в таблиці, усереднюють до категорій і скорочують до переваг в традиційному аналізі. Дизайн-мислення – спостереження, розуміння потреб людей – прояв емпатії [216, с. 17-28.].

Але водночас вищезазначені дослідники зауважують, що використання слова «дизайн» у цьому аспекті – це не аналог «дії з натхнення». У діяльності дизайнерів, також, як і в діяльності робітників традиційного менеджменту, лежить серйозний аналіз даних. Ефективний менеджер повинен знаходити баланс між підходами. У свою чергу, дизайн-мислення передбачає розширення

інструментарію управління для збільшення конкурентоспроможності його компанії. Мова йдеться про переосмислення підходів, а не перебудування свідомості менеджера.

Розглядаючи питання дизайну як базового засобу трансформації роботи управлінського персоналу та побудови візуальної комунікації в умовах цифрової економіки, важливо визначитися з історичною та змістовою специфікою цього терміну. Дослідники в області історії дизайну Шарлотта і Пітер Філ у книзі «Історія дизайну» розглядають історію виникнення дизайну як невід'ємного елементу життя людини. На їхню думку, дизайн з давніх пір впливає на історію людства і формує навколишню культуру. Дизайн присутній у всіх сферах життя: споживчі товари, промислові вироби, транспортні, телекомунікаційні системи, містобудування тощо. Шарлотта і Пітер Філл відзначають, що дизайн перетворив суспільство, запропонувавши ключові винаходи цивілізації: цегла, плуг, монету, друкарський верстат і багато іншого. Іншими словами, якість дизайну відображає якість життя. Вважаємо, що цю тезу доцільно застосувати і для бізнес-діяльності, оскільки дизайн одночасно виступає як процес і результат. Його межі охоплюють велику сферу діяльності людини, пов'язаної з вирішенням завдань з традиційним проектуванням до більш індивідуальних і творчих підходів.

Якщо звернути увагу на історію, Шарлотта і Пітер Філл розшифровують етимологію слова «дизайн»: це слово походить від лат. *designare* (відміряти, намічати, вибирати). У 17 столітті цей термін відносився до створення художніх візерунків або планів будівництва. Відзначимо, що сьогодні це поняття не набагато змінило свій сенс, дизайн – баланс технічних і естетичних аспектів. Зазначені автори виділяють важливу тезу: краса робить предмет більш приємним у використанні, багато в чому крім цього краса може бути результатом високої функціональності предмету [358, С. 9-11].

З цим твердженням виступав і відомий учений Адам Сміт, який відзначав, що люди, які намагались визначити, в чому полягає цінність, що надається будь-яким предметам, помітили, що вона майже завжди визначається корисністю. На

його думку, загальновідомо, що призначення кожної окремої частини всієї споруди або всієї машини для досягнення призначеної мети, виділяє їх особливою витонченістю і красою, які діють не тільки на зір [404].

Про дизайн-мислення як категорію менеджменту говорять відносно недавно. Так, докладний опис процесу дизайн-мислення отримав в книгах Жанны Лідтка і Тіма Огілві «Думай як дизайнер» і «Дизайн-мислення в бізнесі» від Тіма Брауна [216, 37]. Ці книги видані протягом останніх 10 років, завдяки чому можна зробити висновок про актуальність описаних уявлень. Ж. Лідтка і Т. Огілві у порівнянні з такими видатними дослідниками, як Т. Браун [37, с. 8.] та Г. Саймон [500, с. 92-110.], визначають найбільш широкий діапазон етапів дизайн-мислення: візуалізація, карта емпатії, аналіз ланцюга створення цінностей, майнд-мепінг, розробка концепцій, тестування гіпотез, гаряче прототипування, ко-дизайн з користувачами, тестовий запуск (Рис. 2. 11) [216, с. 30.]. Тому, вважаємо, що для більш детального розгляду специфіки дизайн-мислення, доцільно проаналізувати з теоретичної точки зору саме найбільш широкий набір етапів, запропонований Т. Огілві і Ж. Лідтка.

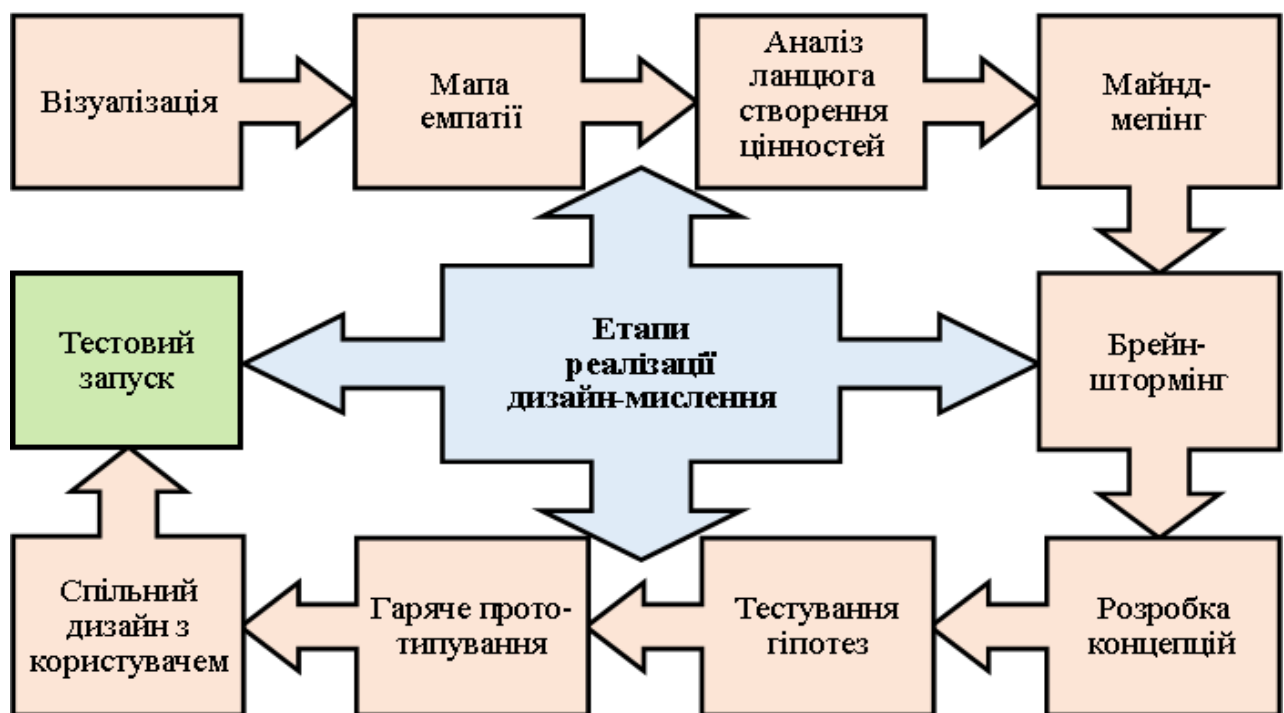


Рис. 2. 11. Етапи реалізації дизайн-мислення, як інструментарій в умовах цифрової економіки, за пропозицією Ж. Лідтка та Т. Огілві (розроблено автором за матеріалами [37, 216])

Звертаючи увагу на праці різних авторів, зупинимось докладно на кожному з етапів.

1. *Візуалізація*. Це перетворення інформації у візуальні образи. Іншими словами, перші зарисовки бажаного продукту і зображення ідеї, включаючи визначення векторів роботи команди і постановку завдань. Візуалізація – усвідомлене збагачення робочих процесів візуальними образами, щоб реалізувати наявні ідеї, а також спростити взаємодію в команді. На початку цього етапу важливо конкретизувати завдання і параметри проекту в дизайн-брифі: опис проекту, масштаб проекту, питання для дослідження, цільові користувачі, план досліджень, очікувані результати, критерії оцінки ефективності, планування.

2. *Карта емпатії*. Даний інструмент, у першу чергу, передбачає практичні дослідження, що проводяться з метою більш глибокого пізнання проблем, з якими стикаються споживачі. На основі отриманих даних формуються пропозиції щодо їх вирішення. Емпатія – фундаментальний творчий інструмент, який передбачає глибоке розуміння людей і складнощів, з якими вони стикаються. Дослідники припускають процес, коли менеджери, які думають як дизайнери, ставлять себе на місце клієнтів, з якими вони спілкуються. [216, с. 14-15]. Як зазначає у цьому зв'язку Т. Браун, «люди щодня роблять тисячі неосмислених дій. Тому, спостерігаючи за їхньою поведінкою, можна знайти безліч рішень щодо покращення їх життя [37, с. 29].

3. *Аналіз ланцюга створення цінності*. Цей етап передбачає аналіз сильних гравців на ринку, збір і аналіз інформації про можливості і ресурси як власної організації, так і ключових конкурентів. Повний аналіз ланцюга створення цінності, за словами Ж. Лідтка і Т. Огілві, є важливою частиною дослідження, що допомагає зрозуміти, що сприяє привабливості інноваційної моделі бізнесу як для самої компанії, так і для її клієнтів, з урахуванням ситуації на ринку. Етап близький до традиційного бізнес-аналізу.

4. *Майнд-менінг*. Це процес, який передбачає збір та обробку інформації, а також формування за нею висновків. Високоякісна та ефективна інформація,

зазвичай, вимагає дорогих і трудомістких практичних досліджень, а доступні дані з мережі часто не несуть цінності. Мета етапу – підготуватися до генерації ідей. До майнд-мепінгу переходять тоді, коли зібрано достатньо репрезентативної інформації від усіх ключових учасників – клієнтів, постачальників, партнерів і своїх підрозділів.

5. *Брейн-штормінг (мозковий штурм)*. Цей процес, як колективний засіб розроблення ідей, дозволяє домогтися цінних результатів у створенні інновацій. Дослідники вважають, що брейн-штормінг дозволяє генерувати свіжі альтернативи для організацій, які потребують інноваційного розвитку та допомагає генерувати життєздатні та проривні ідеї.

6. *Розробка концепцій*. Стадія, що дозволяє систематизувати і організувати групування результатів мозкового штурму, а згодом переробити їх у грубий (попередній) концепт.

7. *Тестування гіпотез*. Гіпотези, які витримали перші етапи тестування, здатні стати частиною пілотного запуску. У даному випадку, на нашу думку, відбувається конвергентна фаза дизайн-процесу – коли з наявних креативних (дивергентних) рішень необхідно обрати кращі, через критичний аналіз.

8. *Формування прототипів*. Щоб перейти до експериментів на ринку необхідно взяти концепції, що пройшли процедуру фільтрації на попередньому етапі, та перевести їх у форму, за якою можна працювати – прототип. При цьому формування прототипів – ітераційний процес Ж. Лідткі, Т. Огілві [216, с. 144-150].

9. *Ко-дизайн з користувачами*. Важливо відзначити, що ефективним засобом перевірки прототипу – запрошення користувачів для оцінки його якості та відповідності споживчим запитам. Це потужний метод знизити ризики, оскільки даний етап дає можливість надати кілька прототипів потенційним клієнтам, реакція яких дозволить уникнути дорогих помилок на більш пізніх стадіях реалізації проекту.

10. *Тестовий запуск*. Коли прототип удосконалений, важливо здійснити тестовий запуск у реальних ринкових умовах. Як відзначають дослідники,

важливим завданням на даному етапі стає позиціонування продукту і способи залучення до нього уваги.

Таким чином, вважаємо, що інструментарій дизайн-мислення пропонує досить просту і зрозумілу проектну модель трансформації роботи управлінського персоналу з використанням цифрових технологій бізнесу: команда проводить необхідні дослідження і спостереження, потім на цій основі створює гіпотезу, після чого перевіряє її достовірність.

Отже, інтелектуальний капітал відіграє основну роль в інноваційному розвитку як організацій, так і бізнесу в цілому, а зростання знань управлінського персоналу, приводить до появи нових фахівців, з новим розумінням бізнес-цілей організацій, їх стратегічних і тактичних завдань [192, 352, 381].

Проведені дослідження уможливили зробити висновок про те, що взаємовідносини персоналу організацій в умовах цифрової економіки на сьогодні зміщуються з області саморозвитку технологій в область покращення бізнесу за рахунок його інтелектуалізації та нових можливостей, що надаються технологіями (Рис. 2. 12).

Для цілей визначення впливу цифровізації на роботу нового менеджера, зазначимо, у чому полягає його відповідальність, яка зумовлює вимоги до його кваліфікації: розуміння суті бізнесу і місця в ньому організації через інформаційні потреби; розуміння можливостей сучасних цифрових інформаційних систем і технологій; вміння визначати стратегію розвитку інформаційної системи; вміння працювати в сучасному інформаційному середовищі.

Чітко усвідомлюючи необхідність трансформування функцій сучасного управлінського персоналу, багато промислових і сервісних компаній штучно стимулюють зростання кількості людей, що володіють необхідними знаннями та вміннями в області застосування цифрових технологій. Зокрема, активно розвивають (найчастіше, спільно з провідними закладами вищої освіти та коледжами) спеціальні освітні та/ або тренінгові ініціативи і програми. Особливу популярність в останні роки набувають різні курси і програми онлайн-навчання,

які пропонуються не тільки для потенційних претендентів на нові робочі місця та професії, а й самими компаніями для підвищення цифрової кваліфікації власного персоналу.

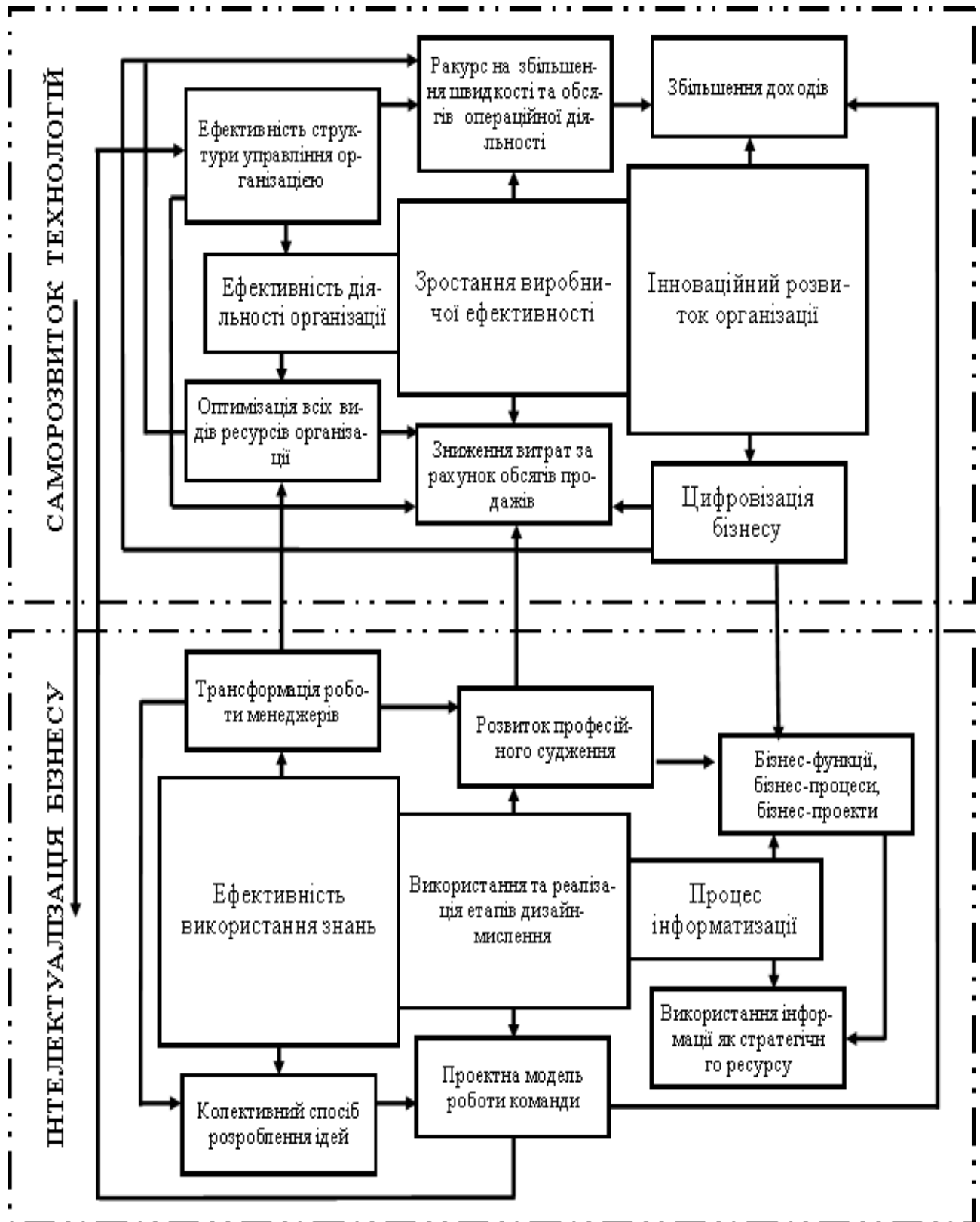


Рис. 2. 12. Вплив цифрової економіки на роботу управлінського персоналу

(авторська розробка)

У якості інституціональних чинників впливу на роботу управлінського персоналу розглядаються: наявність національних та наднаціональних програм розвитку цифрової економіки і суспільства; існування національних і зарубіжних технологічних консорціумів; наявність національних кластерів у сфері інформаційно-комунікативних технологій; характер організаційної структури; інституційне регулювання діяльності організацій; наявність і структура конкуруючих суб'єктів на ринку; регулювання доступу користувачів до інфраструктури дротового і бездротового зв'язку.

Таким чином, епоха цифрових технологій перевертає свідомість управлінського персоналу і сприяє необхідності пошуку нових і адаптації наявних моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності. Нові бізнес-стратегії, в основу яких закладено Digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація – створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління ефективністю. Однак, які б пріоритети в підходах і технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал організації – люди, здатні їх генерувати і ними керувати.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що у сучасних філософсько-методологічних дослідженнях, направлених на розкриття процесів і механізмів цифрової економіки, важливо сконцентрувати увагу на проблемах уточнення понятійного апарату – нової парадигми, інтегрованого впливу різних управлінських структур і сил на розвиток економічної системи, адекватності методичного інструментарію складності та масштабу вирішуваної проблеми. Тому розглянуто основні сентенції щодо методологічних підходів до визначення термінологічного апарату цифрової економіки (технологічний; заснований на видах діяльності; заснований на системі відносин; як новий вид економіки), розуміння її природи,

позитивних і негативних наслідків у результаті переходу суспільства до цифрової економіки. Запропоновано визнати цифрову економіку як новий вид економіки, яка охоплює систему соціально-економічних відносин, заснованих на широкому впровадженні та застосуванні у всіх сферах господарської діяльності цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, яка базується на концепції інформатизації управління з метою інноваційного розвитку бізнесу, оптимізації виробництва, розподілу, обміну, споживання та підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації.

2. Досліджено та узагальнено показники для оцінки стану цифрової економіки в Україні, динаміка яких демонструє їх зниження або досить повільне зростання. Так, експорт високих технологій (в % виготовленої продукції, що експортується) у 2013 році складав 5,89 %, а в 2018 році – 4,98%, не дивлячись на те, що у 2015 році відбувся пік його зростання – 7,27 %. Витрати на дослідження та розробки знизились у відсотках до ВВП у порівнянні з 2013 роком на 0,31% у 2018 році, кількість абонентів мобільного зв'язку на 100 осіб також знизились у порівнянні з 2013 роком на 4,95, що вказує на необхідність пошуку нових підходів до вирішення існуючих проблем.

3. Успішність розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації вимагає чіткого розуміння основних принципів і механізмів, що притаманні цифровій економіці. Запропоновано до методологічних принципів цифрової економіки віднести принципи, що обумовлені системним підходом до визначених керівних ідей, а саме: просторовий, економічний, технологічний, інформаційний, інтелектуальний, соціальний, інновативний, віртуальний. Системність рекомендованих принципів цифрової економіки має велике значення, оскільки впливає на розуміння її методології, сприяє вирішенню завдань, визначенню шляхів її побудови як на макро- так і на мікрорівнях.

4. Визначено, що окрім принципів важливу частину методології цифрової економіки складають базові категорії, а саме – її механізми, до яких пропонується віднести наступні: хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей, аутсорсинг, квантові технології, блокчейн-технології,

кіберфізичні системи тощо. Такий підхід сприяє трансформації бізнес-пріоритетів, приводить до впровадження процесних і продуктивних інновацій, виникнення нових ринків, нових бізнес-моделей. На підставі розглянутих базових категорій і понять запропоновано концепцію цифрової економіки.

5. Уточнено змістовну наповненість щодо процесу «цифровізації». У найбільш широкому сенсі під процесом «цифровізації» розуміється соціально-економічна трансформація, ініційована масовим впровадженням і засвоєнням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації. Запропоновано «цифровізацію» віднести до основних методів цифрової економіки, зробивши наголос на тому, що цифровізація економіки і суспільства є одним із найважливіших викликів сучасності, що кардинально змінює сформовані бізнес-процеси і відкриває цілу палітру можливостей для трансформації бізнесу.

6. Досягнення мети цифровізації бізнесу можливе за умови розробки «дорожньої карти», в якій мають бути прописані основні завдання, потенціал, можливості, обмеження та переваги змін, що дозволить здійснити модернізацію у потрібному масштабі, темпах, з урахуванням доступних ресурсів. Отже, рекомендована дорожня карта показує, що стратегія цифровізації базується на трьох ключових параметрах: фокусування на персоналі; формування партнерства; вивчення нових технологій. Відмітною рисою дорожньої карти цифровізації є відмова від покрокової оцінки ділянок бізнесу на користь реальних змін без надмірного аналізу.

7. На основі теоретичного обґрунтування існуючих методологічних підходів до визначення структури інтелектуального капіталу та, враховуючи особливості діяльності організацій в умовах цифрової економіки, запропоновано його структуру, яка доводить, що в організації відбувається круговий рух складових елементів інтелектуального капіталу, тому для його успішного формування організаціям доцільно здійснювати ефективну взаємодію через переплетіння різних його видів та створення при цьому синергетичного ефекту.

8. Одним із основних факторів успіху розвитку організації у цифровій економіці є ефективне використання її інтелектуального потенціалу. Доведено, що під інтелектуальним потенціалом потрібно розуміти наявні у розпорядженні організації знання, здібності, навички, а також практичний досвід її співробітників, які обумовлені соціально-економічними та інституційними умовами і можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку організації у цифровому середовищі. При цьому взаємини персоналу організації з цифровими технологіями повинні зміщатися з області саморозвитку технологій в область покращення бізнесу за рахунок його інтелектуалізації та нових можливостей, що надаються технологіями та представлено у запропонованій моделі. Таким чином, епоха цифрових технологій перевертає свідомість менеджерів і диктує необхідність пошуку нових і адаптації наявних моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури [88, 89, 91, 95, 97, 107, 111, 112, 113, 418, 454, 455].

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІННОВАТИВНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3. 1. Розвиток інформаційних систем та концепція побудови інформаційної інфраструктури організацій

До сфери управлінського контролю потрапляє досить значна кількість зовнішніх і внутрішніх змінних, які впливають на цілі та завдання функціонування організацій. Серед різних показників, що характеризують внутрішній устрій організації можна виділити її структуру, інформаційну систему, інформаційні технології та інформаційну інфраструктуру, що використовуються для підтримки бізнес-процесів.

Окреслюючи побудову та внутрішню форму системи, структура характеризує взаємозв'язок і взаємовідносини окремих її елементів і системи в цілому, що вказує на її організованість. Структура системи управління організаціями – сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

У сучасних умовах виникла проблема встановлення взаємозв'язків між окремими змінними внутрішнього середовища організації, а відповідно й формування її цілісної моделі. Побудувати універсальну модель для всіх організацій неможливо, оскільки існує велике різноманіття їх форм та широке коло завдань, які вони виконують, але окреслити узагальнений контент організації для виконання її бізнесової місії є можливим.

Загальновизнано, що структура організацій досить рухлива, постійно удосконалюється та трансформується в залежності від зміни ситуацій, що констатується різними авторами [33, 43, 208, 210, 250, 294, 338, 388]. Тобто, процес удосконалення організаційних структур є постійним і природним. Однак, є певні тенденції, пов'язані з загальною динамікою середовища, які спричиняють

характер тих або інших організаційних змін. Ми підтримуємо думку авторів, що «удосконалення організаційної системи управління є безперервним процесом, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема умовами і розширенням міжгалузевих взаємозв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки» [43, с. 376], а також, що «Впровадження нових інформаційних і комунікаційних технологій на підприємствах, подібно мутаціям у живій природі, призводить до порушення організаційної стабільності підприємств і необхідності пошуку чи формування нових організаційних структур» [388, с. 74].

Дослідження побудови організаційних структур показує, що формування управлінських підрозділів перебуває під суттєвим впливом зовнішнього і внутрішнього середовища організацій, що є головним фактором унеможливлення застосування деякої стандартизованої моделі управлінської структури для всіх організацій. На нашу думку, уніфіковану модель організації можливо представити у графічному вигляді, що дозволить провести структурно-логічне її наповнення для ефективного виконання бізнесової місії (рис. 3. 1).

Як видно з рисунку, стратегічні цілі організації задаються «зверху» у вигляді «плану-закону» з метою забезпечення цього підходу. У практичній діяльності організацій визначення цілей є першочерговим завданням і конкретним кінцевим станом або очікуваним результатом їх діяльності. Від правильного вибору стратегічної цілі залежить не тільки збільшення вартості організації, а й оцінка того, чим потрібно пожертвувати для її досягнення.

Раціональне використання всіх ресурсів передбачає досягнення цілей з мінімумом витрат і максимумом ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, якщо команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямі досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації та розробляє на цій підставі відповідну стратегію.

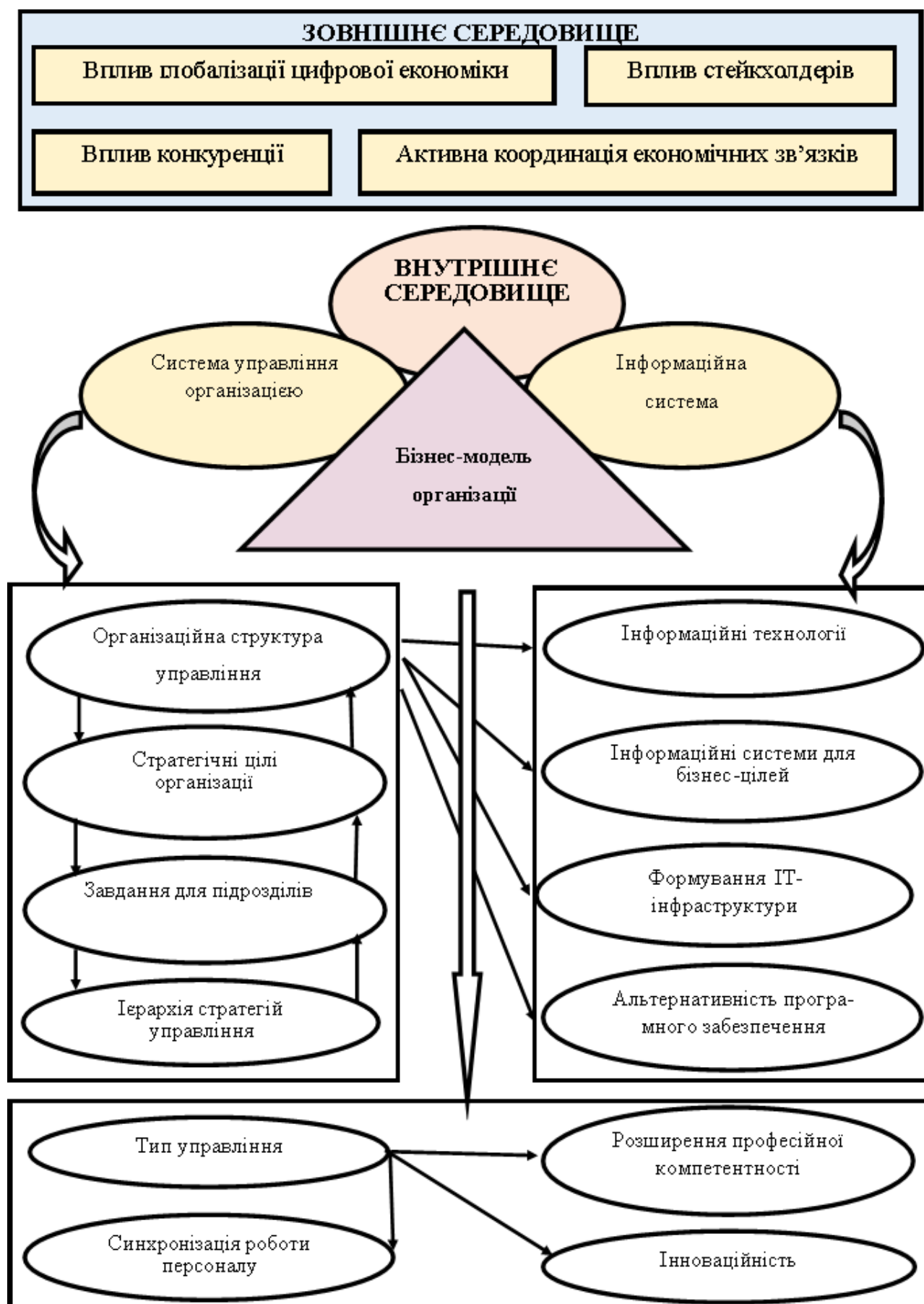


Рис. 3. 1. Уніфікована модель організації як складної відкритої системи
(авторська розробка)

Поняття «стратегія» формувалося під впливом розвитку шкіл стратегічного менеджменту, кожна з яких концентрувалася на її визначених характеристиках (таблиця 3. 1).

Таблиця 3. 1.

Основні школи стратегічного менеджменту

(укладено автором)

Напрями шкіл	Назва школи	Представники шкіл	Визначення стратегії
Дескриптивний напрям	Школа підприємництва	Й. Шумпетер, А. Коул	Розроблення «стратегії» – процес передбачення
	Когнітивна школа	Г. Саймон, С. Макрідакіс, К. Кеслер	Розроблення «стратегії» – ментальний процес
	Школа навчання	Ч. Ліндблом Дж. Куїнн, К. Вейк, К. Прахалад	Розроблення «стратегії» – розвиваючий процес
	Школа влади	А. Макмілан, Дж. Сарразін, Е. Петтігрю, Й. Доз	Розроблення «стратегії» – переговорний процес
	Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фріман, Д. Пью	Розроблення «стратегії» – реактивний процес
	Школа культури	Е. Петтігрю, Дж. Барні, Ф. Рігера	Розроблення «стратегії» – колективний процес
Прескриптивна школа	Школа позиціонування	Д. Шендел, К. Хатген, М. Портер	Розроблення «стратегії» – аналітичний процес
	Школа дизайну	Ф. Селезнік, А. Чандлер, К. Ендрюс	Розроблення «стратегії» – осмислений процес
	Школа планування	І. Ансофф	Розроблення «стратегії» – формальний процес
Школа конфігурації	Школа конфігурації	Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлз, К. Сноу	Розроблення «стратегії» – процес трансформації

Відповідно досліджень професора менеджменту МакГіллського університету в Монреалі, Генрі Мінцберга (Henry Mintzberg) всі школи стратегічного менеджменту можуть бути поділені на три групи: дискриптивні (описуючі), прескриптивні (приписуючі) та школи конфігурації [251, 252]. До

групи дескриптивних шкіл відносяться школи, які в більшій мірі концентруються не на стратегії як такої, а на процесі її розробки та реалізації. До прескриптивних шкіл відносяться школи, які приділяють найбільшу увагу обґрунтуванню методів розробки стратегії, які здатні забезпечити покращення конкурентного стану організації. У рамках даних шкіл «стратегія» розглядається логічно зрозумілою та гарантує успіх діяльності організації [40]. До третьої ж групи входить тільки школа конфігурації, яка об'єднує ідеї попередніх шкіл і розглядає організацію як об'єкт, стабільне існування якого змінюється відповідно до періодів значних змін, що свідчить про необхідність перегляду стратегії організації протягом часу [40]. На основі виділеної класифікації шкіл стратегічного менеджменту Г. Мінцберг визначав «стратегію» як особливий «принцип поведінки» [252] та вказував на те, що стратегія формується під впливом оцінки зовнішніх загроз і можливостей організації, які варто розглядати в контексті її ключових факторів успіху [476]. «Стратегія» дозволяє визначати довгострокові цілі організацій, а також намічає дії та розміщує необхідні для вирішення поставлених завдань ресурси, стверджував професор історії управління Гарвардської Школи Бізнесу Альфред Чандлер (Alfred Chandler, Jr.) [425]. «Стратегія» – це формалізований і раціональний процес, який може бути розділений на конкретні кроки, кожен з яких супроводжується аналітичною роботою і пошуком відповідей на ряд питань, як говорив представник школи планування Ігор Ансофф [12]. «Стратегія» – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [348]. З точки зору сучасного японського вченого Кенічі Омае (Kenichi Ohmae), стратегію варто розглядати не як результат стандартного процесу планування, а як продукт творчості, тобто, коли зустрічаєш проблеми, тенденції, події та ситуації, виставляєш на перший план єдине ціле, яке необхідно розділити на елементи, а потім згрупувати так, щоб перевага була максимальною [263].

Пізніше, дослідники, представники Бізнес-Школи при Мічиганському Університеті Гаррі Хамел (Gary Hamel) і Коїмбаторе Прахалад (Coimbatore

Prahalad) стверджували, що успішні сучасні компанії можуть змінювати умови ринку в потрібному для них напрямку, значно перебільшуючи при цьому свої реальні можливості. Справжнім же ключем до стратегії, на думку цих учених, є навички, технології, активи організацій, а також їх здатність до навчання [448].

Із наданих підходів, робимо висновок про те, що розроблення стратегії – це потужний процес, який постійно трансформується в залежності від умов діяльності організацій, нових знань, технологій, змін та який відповідає за отримані результати роботи.

Тобто, на нашу думку, стратегія організації забезпечує досягнення економічно-ефективних стратегічних цілей за умови взаємодії з зовнішнім середовищем, яка виглядає як система із законодавчими, політичними, соціально-економічними інститутами, а також станом відносин із зовнішніми стейкхолдерами та конкурентним середовищем.

Наступним фактором внутрішнього середовища є цілі та завдання. Якщо завдання виконуються за встановленими технологією та режимом роботи, то організація та її внутрішня структура функціонують ефективно. З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що «цілі й завдання відображають, в якому напрямку організація розвиватиме свою діяльність, яку мету перед собою ставить, на які ринки прагне вийти, яку стратегію розвитку вибере для своєї діяльності» [70].

Рекомендована уніфікована модель (Рис. 3. 1) показує, що для виконання поставленої цілі необхідно: дослідження умов конкурентної переваги і виявлення кращої місії організації; дослідження ринків потенційних послуг; формування асортименту продукції, товарів, послуг, що найбільшою мірою задовольняє потреби клієнтів та забезпечує на цій основі систематичне одержання економічного прибутку; розподіл наявних у розпорядженні організацій і залучених додаткових ресурсів між різними напрямками діяльності для отримання максимальної продуктивності їх використання; виявлення кризових тенденцій як у рамках національної економіки, так і всередині організацій, та запобігання його банкрутства.

Розробка цих напрямів допоможе сформувати набір стратегічних ринкових транзакцій, які організація повинна здійснити в перспективі, щоб забезпечити сталий розвиток.

Цифрова економіка, що супроводжується глобалізацією та інтеграцією, значно розширює можливості для організацій в області створення конкурентних переваг. Доцільно відзначити, що цифрова економіка, перш за все, здійснює революційну трансформацію бізнесу завдяки інформатизації економічних моделей. У зв'язку з цим виникає багато питань до теорії та практики стосовно тих ефектів, які супроводжують безперервні потоки інформації. Крім того, цифровізація бізнесу є досить схильною до стрімких змін, що приводить до швидкої модифікації використовуваних знань та оновлює череду невизначеності фактів, які ще не мають наукового пояснення. Виграє та організація, в якій система управління дозволить надавати своєму споживачу інформацію про вартість, пропозиції, можливість здійснювати покупки і робити замовлення протягом 24 години на добу в будь-якому місці, де є доступ до мережі Інтернет. Для того, щоб стати конкурентоспроможним гравцем цього ринку, організаціям необхідні новітні технології для інформаційної підтримки.

Тобто на сьогодні акцент з володіння будь-яким ресурсом зміщується в бік наявності інформації про цей ресурс, можливості використання інформації з метою планування подальшої економічної діяльності організацій [132, с. 130-132].

До теперішнього часу інформацію не зараховували до найважливіших активів організацій. Переважно базисом управління організаціями був особистий вплив керівництва без належної уваги та урахування докладених зусиль менеджерів для вирішення операційних завдань і аналізу даних. Розробка та прийняття управлінських рішень спиралися тільки на досвід та інтуїцію керівництва організацій, в деяких випадках – на раніше підготовлених варіантах рішень з розрахунком ризиків і можливостей з використанням спеціально обробленої інформації.

Але в умовах цифрової економіки інформаційна сфера набуває системоутворюючого значення для всіх сфер життя суспільства. Робимо висновок, що інформаційна складова в діяльності людей поступово переважає над усіма іншими. Ці технології змінюють саму людину, її духовний світ, залучаючи до світової культури, що робить її активною часткою всього людства. «Різноманітність трактувань інформації, виявлення інформаційних процесів і явищ практично у всіх сферах природи, суспільства, людини і свідомості означає, що інформація втілює основні початки світобудови» [160, с. 81]. Ми погоджуємося з тим, що у глобальному ракурсі «Інформація – це фундаментальний генералізаційно єдиний безначально-безкінечний процес резонансно-стільникового, частотно-квантового та хвильового відношення, взаємодії, взаємопроникнення і взаємозбереження енергії, руху, маси та антимаси на основі матеріалізації та дематеріалізації в мікро- і макроструктурі Всесвіту» [405, с. 15].

Діяльність будь-якої організації характеризується особистими підходами до побудови бізнес-функцій і бізнес-процесів, що визначає формування інформаційної системи (ІС), яка сприяє отриманню своєчасної інформації для управління. Тобто «інформація є своєрідним «фондом насіння» управлінських рішень, розробляється тим, хто її готує, визначає скільки часу відпущено на підготовку, з яких джерел вона поповнюється, за якими критеріями оцінюється, які методики використовувати, які закономірності слід перевіряти, за якими каналами передавати» [193, с. 44].

При традиційному управлінні організаціями з послідовним виконанням функцій високі результати діяльності стають недосяжними, оскільки саме швидкість реагування на зміни в діловому середовищі відіграє вирішальну роль в їх конкурентній позиції та вимагає постійних комунікацій між спеціалізованими підрозділами і службами. Саме безперервний обмін інформацією дозволяє швидко і злагоджено здійснювати діяльність організацій за різними напрямками, а управління інформаційними технологіями набуває, в даному випадку, першорядного значення. Таким чином «Сучасний розвиток

суспільства характеризується формуванням інформаційного середовища планетарного масштабу як результату інформаційно-технологічної революції, створенням і поширенням мережевих технологій, інтенсивністю процесів глобалізації, інформатизації та інтелектуалізації. Відповідно розвиток інформаційного суспільства спонукав до кардинальних змін в економіці, визначивши інформацію чинником не лише науково-технічного прогресу, але й виробництва, що став основою формування її інформаційної парадигми» [35, с. 54]. Тому у 2016 році урядом України було прийнято Закон України «Про Національну програму інформатизації» [289].

Згідно із сучасними поглядами вчених [35, 57, 132, 169, 188, 213, 221, 228, 235, 236, 237, 240, 289, 369, 385, 405], інформаційні системи відіграють все більшу роль в досягненні стратегічних цілей організацій. Тепер вони не тільки забезпечують обробку інформації для відділів і кінцевих користувачів всередині організацій, а й безпосередньо самі породжують вироби і послуги, засновані на інформації та забезпечують їм конкурентну перевагу на ринку.

Кожній організації властива індивідуальна модель інформаційних взаємозв'язків, що формується на підставі аналітичного забезпечення управління та є унікальним втіленням у вирішенні завдання з підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності.

Вважаємо, що категорії «інформація» та «технології», особливо в умовах цифрової економіки, доцільно методологічно віднести до її основного інструментарію, використання якого сприяє підвищенню ступеню інформованості організацій і через це, зниженню ризику прийняття неправильних рішень, забезпеченню технологічної підтримки всім бізнес-процесам і бізнес-функціям організацій, що, в цілому, підвищує результативність господарської діяльності бізнесових структур.

Удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій приводить до зміни як швидкості, так і джерел генерування інформації в умовах цифрової економіки, що вимагає нового характеру їх обробки. Результати обробки та аналізу подібних масивів інформації як у споживчому (наприклад, «розумний»

будинок), так і у виробничих сегментах є затребуваним продуктом внаслідок посилення процесів кастомізації та комп'ютеризації, створюючи нові конкурентні переваги для організацій за умови володіння відповідною інфраструктурою в області обробки великих даних.

Для забезпечення успішності в умовах стрімких змін в епоху цифрових технологій змінюються правила бізнесу – до конкуренції залучаються нові комп'ютерні моделі управління, що сприяють формуванню нової інформаційної політики, продуктивності, інноваційності, гнучкості та адаптивності. Так, Т. Стюарт зазначає, що «кожні чотири долари з п'яти, які витрачає Леві Страус на виробництво пари джинсів, витрачаються на інформацію, а не на матеріали, і взагалі витрати на інформацію становлять три чверті даної вартості будь-якої продукції» [116, с. 233]. А авторами статті [391, с. 163] визначається, що «Основна одиниця виміру нині – це кількість інформації, якою володіє людина, і не просто інформації, а якісної й важливої. Сьогодні кілька хвилин важливої інформації в потрібний час можуть коштувати мільйони доларів». Тобто базова компонента нинішніх організацій полягає в роботі з даними і використанням інформаційно-комунікаційних систем в процесі управління.

Інституційна теорія, використовуючи апарат теорії інформації, синтезуючи його з методами аналізу транзакційних витрат, має в своєму розпорядженні суттєві можливості з проведення подальших досліджень економічних відносин.

Необхідно відзначити, що цифрові можливості стають куди більш значущими, ніж доступність сировини, наявність фінансових ресурсів або сприятливі відносини з партнерами по бізнесу. Ця теза має виражатися не тільки тим, щоб вміти обробляти збільшуваний обсяг даних, але й використовувати їх з метою забезпечення діяльності зі зростаючою віддачею при економії ресурсів.

Організації, як відомо, характеризуються чисельними взаємодіями. Тому, виникає проблема агрегації даних про ці взаємозв'язки в єдиний комплекс управління, інтеграції різнорідних інформаційних середовищ – в її єдиний цифровий простір, що створює інформаційну інфраструктуру організації (І ІО),

яка представляє собою своєрідний організаційно-управлінський контур, що сприяє розробленню та виконанню на практиці конкретних рішень за тією або іншою площиною життєдіяльності. Вважаємо, що розвиток інфраструктури завдяки доступу в Інтернет є базисом побудови єдиного інформаційного простору.

На нашу думку, архітектоніка інформаційної інфраструктури – інтегрована концепція, яка визначає модель, структуру, виконувані функції і взаємозв'язок компонентів інформаційної системи, що забезпечує реалізацію стратегії організації та досягнення цілей бізнесу. Архітектура І Ю включає логічні та технічні елементи. Логічна архітектура вирішує питання в ракурсі інформаційної підтримки цілей та завдань, виконання стратегій організацій, а технічна – забезпечує правила стандартизації для реалізації логічної архітектури.

Інформаційна інфраструктура існує в кожній організації, оскільки без процедур її формування, обробки і використання неможливо здійснювати управління. ІТ-інфраструктура повинна надавати керований доступ і своєчасну передачу інформації, щоб забезпечити операційну ефективність організацій. Узагальнення цього твердження дозволяє говорити про інформаційну інфраструктуру в однині, як деякого єдиного контуру, або, за визначенням Білла Гейтса «нервової системи організації» [69].

З огляду на значущість інформаційної інфраструктури в системі управління організацією для її функціонування та розвитку саме вона стає пріоритетним об'єктом управління, що вимагає врахування її властивостей і специфіки, обумовленої процесами цифрової модернізації економіки та уможливорює запропонувати модель її побудови (рис. 3. 2).

Можемо стверджувати, що архітектура являє собою не групу компонентів, а унікальну ідею, основою якої є розуміння вподобань, інтересів, майбутньої роботи, очікувань, перспектив розвитку, індивідуальних характеристик ключового користувача, що уособлює всю внутрішню організацію суб'єкта господарювання.

ІНФОРМАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

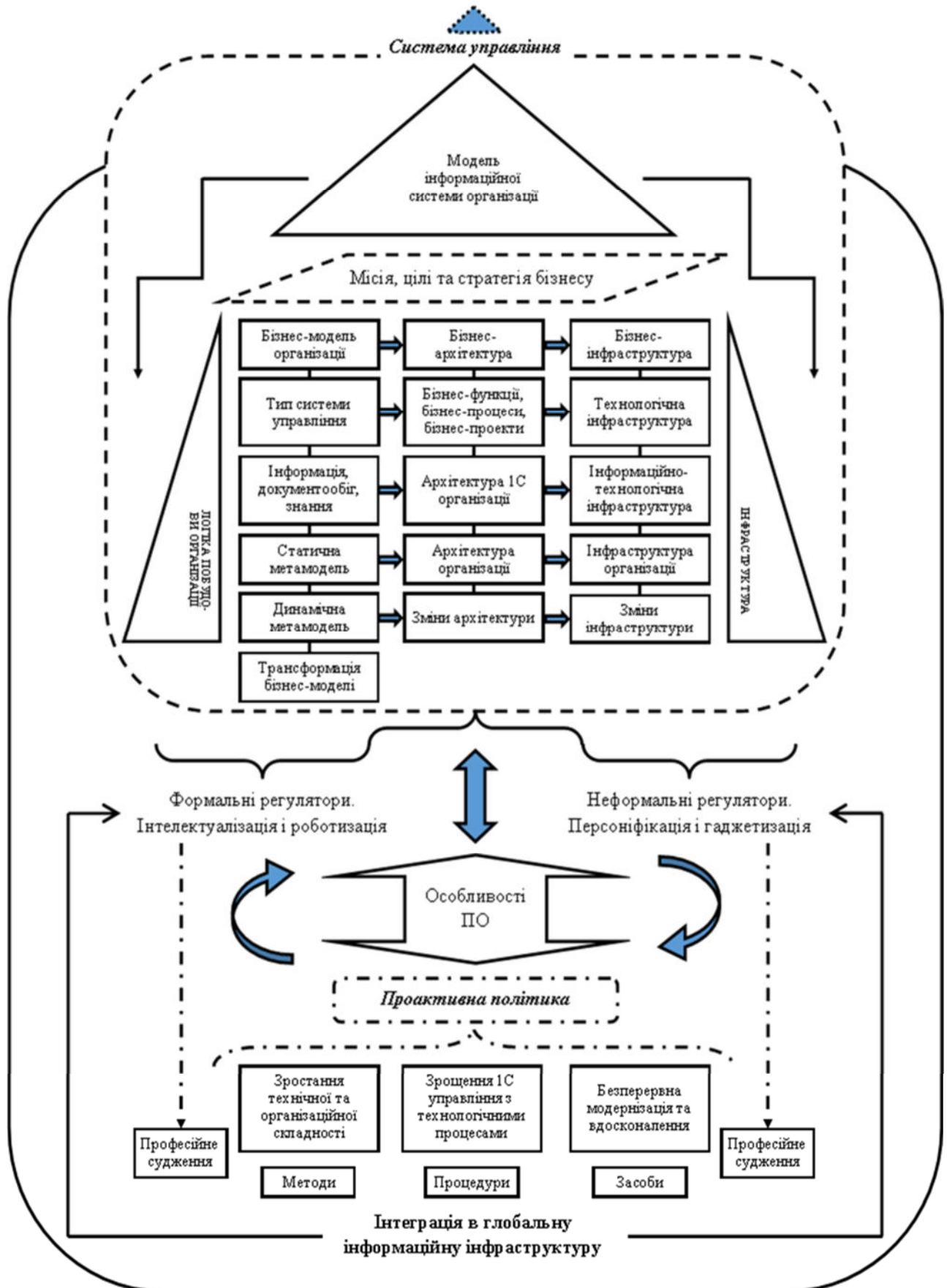


Рис. 3. 2. Модель побудови архітектури інформаційної інфраструктури організації в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Вважаємо, що розробка архітектури є процесом, заснованим на бізнес-стратегії, який координує етапи створення бізнес-архітектури, архітектури інформації, архітектури прикладних систем і технологічної архітектури. Таким чином, архітектура організацій є цілісним описом їх ключових стратегій пов'язаних з бізнесом, інформацією, прикладними системами і технологіями, а також впливом на функції та бізнес-процеси організацій. Розробка архітектури проводиться у відповідному контексті існуючих в організаціях структур управління та комунікацій.

На нашу думку, в архітектурі інтегровані зв'язки мають не технічний, а передусім інтелектуальний характер, що сприяє постійному відтворенню нововведень, методів і підходів до організації інформаційного середовища підприємства [35]. Отже, архітектура організації – це сучасна, інноваційна і високоефективна концепція стратегічного управління, використання якої дозволяє більш швидко та цілеспрямовано змінювати організацію для реагування на варіації викликів зовнішнього середовища. Таке визначення цілком узгоджується з уявленнями про архітектуру об'єктів різної природи.

Метамоделі організації – це повне та узагальнене уявлення її як єдиної системи із зовнішнім та внутрішнім бізнес-середовищем, основне завдання якої полягає у визначенні її архітектури та інфраструктури, представлені в статичній і динамічній формах. Метамоделі організації в статичному стані – це опис організації як системи (її цілей та завдань, елементів, властивостей, процесів, функцій тощо), у необхідному форматі, із заданим рівнем деталізації та точністю, обумовленими цілями дослідження і прийнятими науковими концепціями. Динамічна форма метамоделі вказує на інноваційність організацій.

Таким чином, в інформаційному контурі організацій формується інформаційний менеджмент, який уможливорює отримання всієї необхідної інформації для системи управління, а змістовність цього контуру та його комунікаційні зв'язки забезпечуються інформаційною інфраструктурою.

При цьому прослідковується ланцюг практичної побудови інформаційної інфраструктури організації, який формується через інформаційну систему, архітектуру та технологічну інфраструктуру.

Аналіз спеціальної літератури, досвід спілкування з представниками експертного співтовариства, серії інтерв'ю з представниками ІТ-галузі та керівниками різних українських організацій, сприяли визначенню наступних особливостей інформаційної інфраструктури управління організацією як об'єкта управління, якій притаманні саме сучасні етапи розвитку, пов'язані з розширенням використання ІТ-технологій і цифровізації економічних і соціальних процесів:

- *зростання технічної та організаційної складності.* Інформаційно-комунікаційні технології розвиваються випереджаючими, порівняно з іншими секторами економіки, темпами. Наявність пристроїв роботи з інформацією стає невід'ємним атрибутом робочого місця керівників і фахівців, що вимагає їх технічного та організаційного об'єднання в єдину систему інформаційної інфраструктури управління організаціями. Обсяг і витрати, що виділяються на здійснення цих робіт, мають тенденцію до прискореного зростання;

- *інтеграція в глобальну інформаційну інфраструктуру.* Розвиток загальнодоступних комерційних і некомерційних інформаційно-комунікаційних систем створює передумови для розширення функціональних можливостей інформаційної інфраструктури управління організаціями за рахунок використання зовнішніх ресурсів. Як приклад такого використання можна привести широке поширення практики хмарного зберігання даних і хмарних обчислень. Менеджменту організацій в цих умовах потрібна наявність спеціальних знань щодо перспектив розвитку глобальної інформаційної інфраструктури, порядку і можливостей використання її ресурсів;

- *зрощення інформаційних підсистем управління з технологічними та менеджмент-процесами.* Сьогодні спостерігається формування нового феномена: кіберфізичних систем, які об'єднують на основі розвинутої інформаційної інфраструктури управління технологічним і офісним

обладнанням, організаційними і технологічними процесами. У результаті нівелюється об'єктивна технологічна відмінність між способами управління на різних рівнях ієрархії організації, управління стає універсальним, а його процеси типізуються. Але можливо це лише за гнучким і оперативним коригуванням інформаційної інфраструктури до мінливих запитів менеджерів;

- *безперервна модернізація та вдосконалення.* Технічний прогрес у сфері інформаційно-комунікаційних технологій розвивається стрімко. Це скорочує життєвий цикл елементів і пристроїв інформаційної інфраструктури управління організацій, призводить до їх прискореного морального старіння, наслідком чого є погіршення можливостей зазначеної інфраструктури і зростання витрат на її підтримку і розвиток. Вирішення цих проблем вимагає як професійного управління, що базується на відповідних компетенціях, так і модернізації режимів використання інформаційної інфраструктури (спільний доступ, оренда обладнання, заміна придбання отриманням спеціалізованих послуг тощо);

- *персоніфікація та гаджетизація.* За рахунок розвитку технологій «Інтернету речей» і інтеграції різномірних пристроїв в єдиний інформаційно-комунікаційний простір, інформаційна інфраструктура управління організацій стає гетерогенною, в ній можуть працювати як спеціалізовані пристрої, що знаходяться у власності організації, так і різні персональні пристрої (гаджети) співробітників, клієнтів та інших ділових партнерів. Це актуалізує проблеми забезпечення їх сумісності та інформаційної безпеки;

- *інтелектуалізація автоматизованих підсистем управління.* У складі інформаційно-алгоритмічного забезпечення управління організаціями зростає частка інтелектуальних компонент (експертних систем, систем підтримки та прийняття рішень, інформаційно-довідкових систем тощо), що приводить до тенденції заміщення рутинних управлінських операцій, що виконуються персоналом, їх роботизованою (автоматичною) реалізацією. Ця інтелектуалізація багато в чому базується на обробці та інтерпретації знань і компетенцій, що становлять інтелектуальний капітал організацій, і вимагає спеціальних високопрофесійних зусиль.

У той же час, інформаційна інфраструктура управління організаціями створює інструментальне середовище для діяльності менеджерів, яке має здатність до мультиплікації та водночас блокування позитивних ефектів їх діяльності. У зв'язку з цим, відбувається трансформація інфраструктури в критично важливий, стратегічний ресурс організації, що визначає її конкурентоспроможність і здатність до інноваційного розвитку. З огляду на значимість інформаційної інфраструктури управління організаціями для їх функціонування і розвитку, сама вона стає пріоритетним об'єктом управління, що вимагає врахування її властивостей і специфіки, обумовленої процесами цифрової модернізації економіки.

Висновки керівництва організацій про доцільність проведення трансформації та модернізації, звичайно, приводять до змін у самій організації, її інфраструктури та визначеної стратегії. Як показують дослідження, ці зміни досить тісно корелюють зі змінами, які відбуваються на макро- рівні (Рис. 3. 3). Якщо простежити зміни бізнес-пріоритетів, а відповідно й створення нових ІС, то можливо виділити три фази розвитку: фазу виробництва, фазу якості та фазу споживача.

Крім того, доцільно також відзначити, що під час розроблення інформаційної інфраструктури, рекомендуємо звернути увагу керівництва не тільки на її ефективність за відношенням до отриманих результатів та якості прийнятих рішень, а й на оцінку інформаційних систем за областями дослідження (Додаток Ж).

Розглядаючи загальні аспекти наданого матеріалу варто наголосити на безумовній важливості трансформацій та змін у бізнесовому оточенні, що генерують відмітні конкурентні стратегії щодо розвитку інформаційних систем. Але, як правило, модифікація ІС регулюється параметрами оборонної стратегії, що відрізняється другорядністю завдання отримання конкурентної переваги.

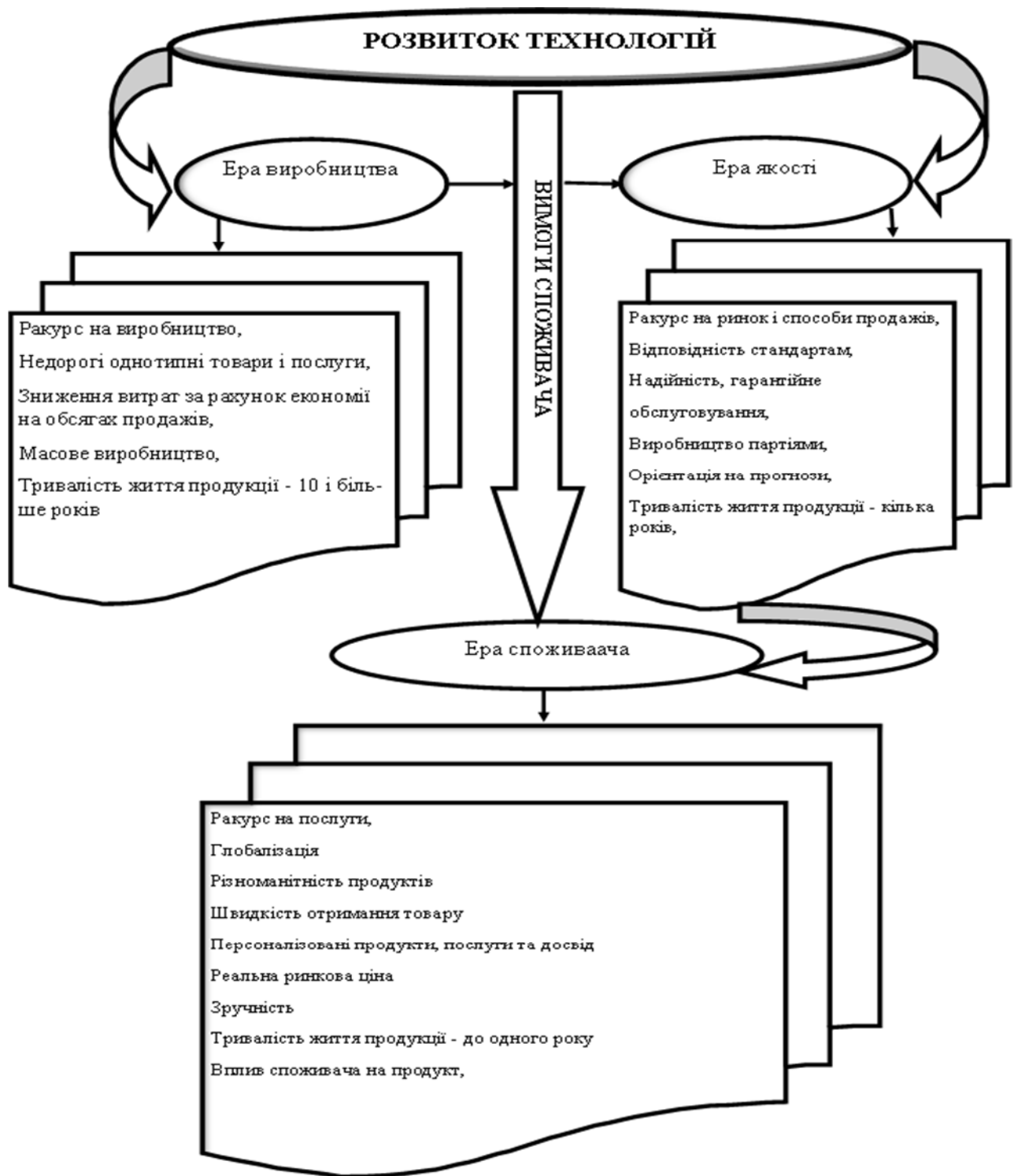


Рис. 3. 3. Модель інноваційного розвитку технологій залежно від бізнес-пріоритетів (авторська розробка)

За умови імплементації інформаційної системи відповідного типу, її результативність щодо інших варіантів відрізняється короткостроковим ефектом з огляду на впровадження типових систем іншими організаціями. Відповідно до такого положення ринкове середовище, у свою чергу, реагує переходом на новий

рівень конкурентних змагань, які мають різні наслідки для його учасників. Отже, нівелювання потреби модифікації інформаційних систем автоматично спричиняє для організацій втрату їх можливостей до трансформації в порівнянні з лідерами ринку. За умови ж участі підприємницьких структур в таких перетвореннях вони отримують нові ніші ринку з відповідно більш розвинутими параметрами конкурентної стійкості. Вочевидь, що подібне правило стосується не всіх організацій, а лише тих, у яких існує можливість використання ІТ в якості допоміжного ресурсу або джерела розроблення нових бізнес-моделей, трансформації існуючих форм організації бізнесу (коли область бізнесу організації залежить від швидкості обробки інформації і застосування автоматизованих ІТ; де є можливість отримання конкурентних переваг за рахунок ІТ – в інтеграції постачальників з організацією, у виробництві, в посиленні каналів збуту, в трансформації способу здійснення бізнес-процесів і бізнес-функцій тощо).

Інформаційні системи та новітні технології орієнтовані на ініціативний розвиток стратегій організацій і стимулюють виникнення умов, що сприяють реалізації цінностей бізнесу. Задля обґрунтування такої гіпотези, визначимо характерні особливості впливу ІС та ІТ на стратегії організацій:

конкурентні стратегії – орієнтовані на покрокові покращення щодо опанування нових ніш ринку, конкурентних позицій товарів і послуг та переходу на нові конкурентні відносини шляхом виділення інструментів реалізації стратегії зі збереженням набутих конкурентних переваг. Тобто, інформаційні системи та технології покликані забезпечити нову форму конкурентних відносин з відповідною трансформацією бізнес-моделей, перехід на нові форми споживчої цінності товарів, продуктів, послуг. Перевагою таких стратегій є управління попитом на продукцію, товари/послуги з новим масштабом географії ринку, виходом на нові напрями збуту та колаборації з клієнтами та замовниками;

інноваційні стратегії – передбачають варіативність методів управління діяльністю організаціями в напрямі розвитку та переходу на нові технології управління. «Серед інноваційних стратегій суб'єктів господарювання можна

виділити: віолентну стратегію (стратегія базується на зниженні витрат за рахунок ефекту масштабу і за рахунок формування переваг у попиті за рахунок рекламної компанії забезпечує їм необхідний запас конкурентоспроможності); патієнтну стратегію (патієнти – це підприємства, що займаються спеціалізацією виробництва з метою диференціації своєї продукції, щоб зайняти свою нішу у вузькому сегменті ринку і задовольнити потреби свого покупця); комутантну стратегію (стратегія забезпечує задоволення невеликих за обсягом потреб конкретних споживачів); експлерентну стратегію (стратегія базується на радикальних перетвореннях)» [83, с. 101]. Зокрема, відповідно до таких стратегій, інформаційні системи та технології фільтрують вихідні та вхідні дані на предмет оптимізації руху інформації, сприяють покращенню комунікацій у внутрішньому середовищі організацій, що дозволяє організувати необхідне аналітичне підґрунтя рішень з реальними можливостями управління у будь-якому режимі потоку інформації та за умови використання різних інструментів оперування даними;

інвестиційні стратегії – покликані забезпечити розширення бізнесу на підставі формування об'єднань та асоціацій, як таких, що мають на меті синхронний розвиток. За такої стратегії інформаційні системи та технології є обов'язковою умовою розширення, виділення нових галузей та досягнення масштабованого розвитку;

стратегії реструктуризації організацій – застосування інформаційних систем і технологій як операційного інструменту для внутрішньої трансформації структури організацій, формування технологічного та інформаційного забезпечення всіх процесів діяльності.

Управлінський персонал організації залишає за собою право вибору послідовності заходів, що приводять до удосконалення системи управління. При цьому, безумовно, має велике значення його обізнаність та інформованість про перспективи розвитку цифрових технологій. У ході дослідження нами було проведено опитування через анкетування управлінського персоналу різних рангів щодо інформованості фахівців організацій про наявні на ринку

пропозиції, про досвід реалізації проектів іншими компаніями, про отримані ними при цьому ефекти.

Більше третини респондентів (39,11%) вважають, що фахівці їх організацій мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію про розвиток цифрових технологій і добре розуміють ступінь їх можливого впливу на бізнес організації (Рис. 3. 4).



Рис. 3. 4. Результати опитування персоналу організацій щодо інформованості про перспективи розвитку різних напрямів цифрових технологій
(авторська розробка)

Трохи менше чверті від кількості опитуваних (23, 47%) в меншій мірі впевнені в інформованості своїх фахівців та їх здатності для оцінки ступеню можливого впливу цифрових технологій на бізнес компанії. Таким чином, приблизно 2/3 респондентів (сумарно – 62,58%) надають досить високі оцінки

рівня обізнаності та компетентності своїх співробітників в питаннях впливу цифрових технологій на бізнес організацій.

У ході опитування представники організацій також відзначали, що вони цілком задоволені обсягом наявної у них інформації з цифрових технологій і добре розуміють про їх можливий вплив на бізнес організації. Хоча з контексту можна зрозуміти, що мова в основному йде про інформованість щодо комерційних рішень досить великих виробників програмних засобів, а не про перспективні розробки та актуальні тренди в області цифровізації в цілому.

Розглянемо більш докладно, які саме категорії та характеристики бізнесу впливають на оцінки респондентів в розглянутому питанні. При цьому певний прямо пропорційний вплив на рівень цифрового розвитку організації мають етапи його становлення в тій або іншій організації (початковий або зрілий).

Розмір бізнесу також впливає на відмінність у відповідях респондентів, але цей вплив в меншій мірі носить лінійний характер, тобто не можна однозначно зробити висновок, що чим більше прибуткова організація, тим більшою мірою для неї характерна висока інформованість співробітників про розвиток цифрових технологій. З одного боку, природнім є те, що великі організації демонструють найвищі показники в оцінках обізнаності своїх фахівців щодо цифровізації, оскільки фахівці мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію про розвиток цифрових технологій і добре розуміють ступінь їх можливого впливу на бізнес організації – в 52% випадків. Але з іншого боку, і малий бізнес, нехай і не так впевнено, як великий, але все ж практично на одному рівні з середнім бізнесом стверджує, що їхні фахівці мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію про розвиток цифрових технологій і в тій чи іншій мірі розуміють ступінь їх можливого впливу на свій бізнес (сума за двома першими позиціями становить 56% у малого бізнесу і 49% у середнього бізнесу).

Організації, що виробляють товари на експорт, частіше вказують на велику інформованість своїх фахівців і їх компетентність в розумінні впливу цифрових технологій на бізнес – в 58% випадках.

Таким чином за підсумками опитування про інформованість, має сенс сказати про те, що в ході анкетування з'ясувалося, що багато організацій, на жаль, досить не часто оприлюднюють реалізовані ними проекти в області цифровізації свого бізнесу. Як свідчать дослідження, інформаційна «відкритість» взагалі не властива вітчизняному бізнесу, оскільки організації не вважають за необхідність надання публічності фактам підвищення рівня своєї цифрової оснащеності. У кращому випадку, інформація доводиться тільки до дилерів або покупців. У результаті, освоєння кращих практик йде повільно.

Як показують проведені дослідження, інформація, яку надає організація, в повній мірі залежить від першого враження, її візуальної комунікації, що безпосередньо впливає на успішність такої взаємодії.

Прийнято вважати, що близько 70% інформації людиною сприймається саме візуально [391]. Сучасні організації в пошуках підвищення конкурентоспроможності та формування лояльності клієнтів все частіше приділяють належну увагу ефективній і коректній візуальній комунікації як елементу далекоглядної інноваційної стратегії.

Вважаємо, що розгляд інноваційного процесу інформатизації з позицій різних дисциплін, а також його синтез з творчим інструментарієм, про який ми говорили раніше, може привести до позитивних і оригінальних результатів. В умовах невизначеності така стратегія може стати дійсно фундаментом для побудови гнучкої, ефективною і конкурентоспроможною інноваційною організацією, готовою успішно реагувати на виклики сучасної економіки, тим самим контролюючи процеси творчого руйнування.

3. 2. Моделювання інформаційної архітектури організації в умовах цифрової економіки

Одним із напрямів ефективності управління є розробка моделей, яка допомагає згрупувати різномірну управлінську інформацію в наочні та показові конструкції цифрового формату. У цих моделях поєднуються всі функції

імітаційного моделювання: вимірювальна; описова; пояснювальна; критеріальна; превентивна; конструктивна і навчальна.

В умовах глобального розвитку цифрових технологій вважаємо за доцільне переорієнтуватися на коригування колишніх понять та їх адаптацію до понять цифрового формату в інтерпретації візуально-графічних моделей та розглянути наступний методологічний підхід до моделювання інформаційної архітектури організації. З урахуванням отриманих вище знань та деталізації уявлення про архітектуру організації, можемо дійти висновку, що її розробка є процесом, заснованим на бізнес-стратегії, яка координує етапи створення бізнес-архітектури, архітектури інформації, архітектури прикладних систем і технологічної архітектури, які йдуть паралельно. У залежності від того, яким чином здійснюється розроблення архітектури, для опису та моделювання можуть бути, за певних умов застосовані підходи, методології та інструментальні засоби моделювання, розроблені для більш загальних завдань.

Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити можливість послідовного опису кожного окремого аспекту системи управління організацією в координації з усіма іншими. Для будь-якої досить складної системи загальна кількість взаємозв'язків, умов і правил, зазвичай, перевершує можливості для одночасного розгляду. У той же час, окремий, у відриві від інших, розгляд кожного аспекту системи управління найчастіше призводить до неоптимальних рішень, як за продуктивністю, так і за вартістю реалізації.

Для підтримки інтеграції інформаційних технологій до бізнес-стратегії, доцільно використовувати модель стратегічної відповідності шляхом встановлення взаємозв'язків усередині та між чотирма доменами. В інформатиці теоретично домен це база даних (БД), безліч усіх допустимих атомарних значень, а на практиці – це метадані, що абстрактно описують БД, включаючи перевірки та обмеження. Процес інформатизації постійно рухається у різних його формах: від паперового вигляду до електронного. За мірою зростання потреби в комп'ютеризації (в цілях забезпечення точності, прискорення, синхронізації використання одного ресурсу з роз'єднаних територіально підрозділів)

впроваджуються процеси, які функціонально підтримуються новітніми технологіями. Разом з цим зростає й потік інформації, якою стає все важче управляти. Тому, відповідно, для опису і моделювання ІТ-архітектури можуть бути, за певних умов, застосовані різноманітні методологічні підходи та інструментальні засоби моделювання, що у загальній сукупності зводиться до поняття «інформаційний менеджмент». Однак ефективна практична реалізація інформаційного менеджменту в організаціях є можливою лише за існуванням чітко визначеної теоретичної основи.

Як показують проведені дослідження, до теперішнього часу серед вчених ще немає єдиної думки щодо суті інформаційного менеджменту. Категорія «інформаційний менеджмент» за визначенням О. В. Матвієнка та М. Н. Цвівіна це «інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, більш ефективних способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних і соціальних передумов для ефективного доступу до інформації, на забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, на активізацію і розвиток наявних інформаційних ресурсів і форм їх раціонального використання» [237]. Н. Кушнарєнко підкреслює, що інформаційний менеджмент це не лише діяльність з управління інформацією, але й управління підприємством на основі цієї інформації [212]. Ми підтримуємо думку Д. І. Лук'яненка, що «інформаційний менеджмент»: це комплексний процес прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємства на основі системи інформаційно-комунікаційних засобів, оптимізації джерел отримання інформації та постійного регулювання інформаційних потоків» [221]. Як бачимо, не сьогодні комунікаційна складова інформаційних технологій отримала належну оцінку. Загальноприйняте витіснення терміну «інформаційна технологія» терміном «інформаційна і комунікаційна технологія» ілюструє цей процес визнання і свідчить про досить швидкий розвиток і розроблення різних підходів до оцінки цінності ІТ і ІС для бізнесу особливо в умовах цифрової економіки.

Оскільки ціль нашого дослідження полягає у створенні інструментів і моделей, що дозволяють управляти процесом впровадження інновацій в області

ІС та ІТ, вважаємо за доцільне простежити розвиток формування інформації для системи управління, починаючи з «простої» аргументації до більш «складної». У моделі на рис. 3. 5 виділено рівні, на яких є можливість відстеження процесу створення ІС під операції співробітників, у результаті чого отримаємо процес управління.

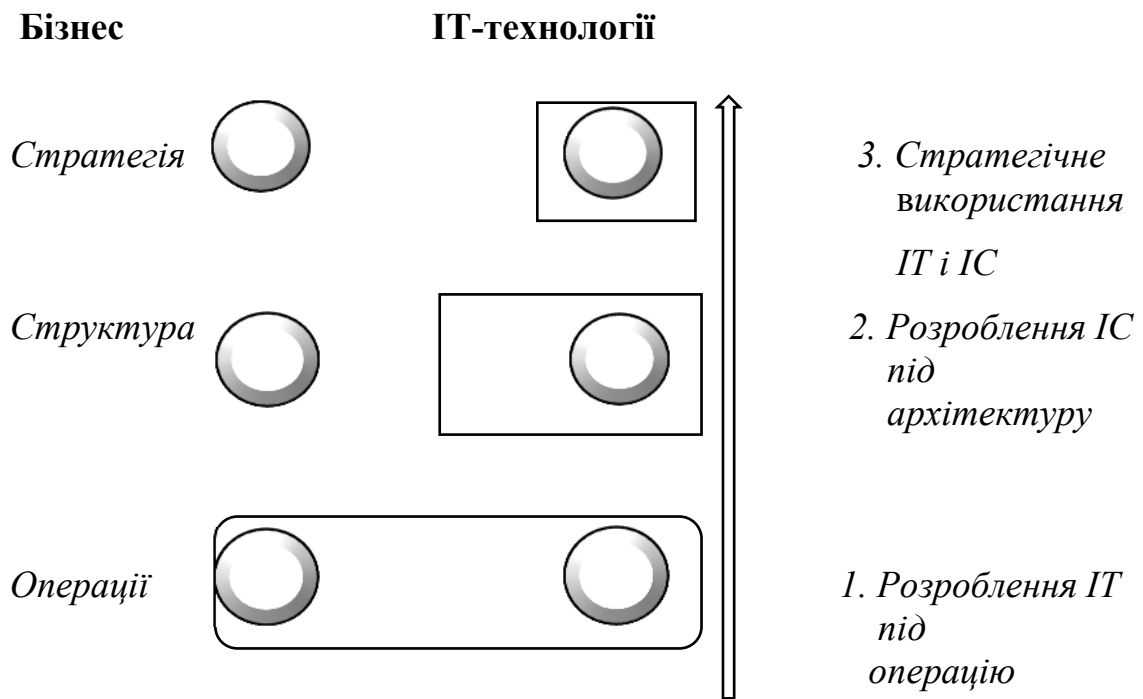


Рис. 3. 5. Формування системи управління через розроблення ІС під бізнес-операції (розроблено автором за матеріалами [73])

На рис. 3. 5 зображено класичний шлях використання інформаційних технологій в організації, який застосовується на протязі останнього часу, коли ІТ розглядаються в якості допоміжного ресурсу. На рис. 3. 6 показано більш ускладнений формат, коли в організації почали вибудовувати інформаційну інфраструктуру, при цьому цифри на рисунку 3. 6 показують напрям руху під час створення інформаційної системи.

Як підкреслювалось у попередньому параграфі, впровадження будь-якої технології в організації приведе до фундаментальних змін в її метамоделі, оскільки в ній з'являється новий синтаксис для комунікацій, розвивається нова

культура, яка забезпечує їх ефективність та є незалежною від організаційних ієрархій і практично стає неконтрольованою.

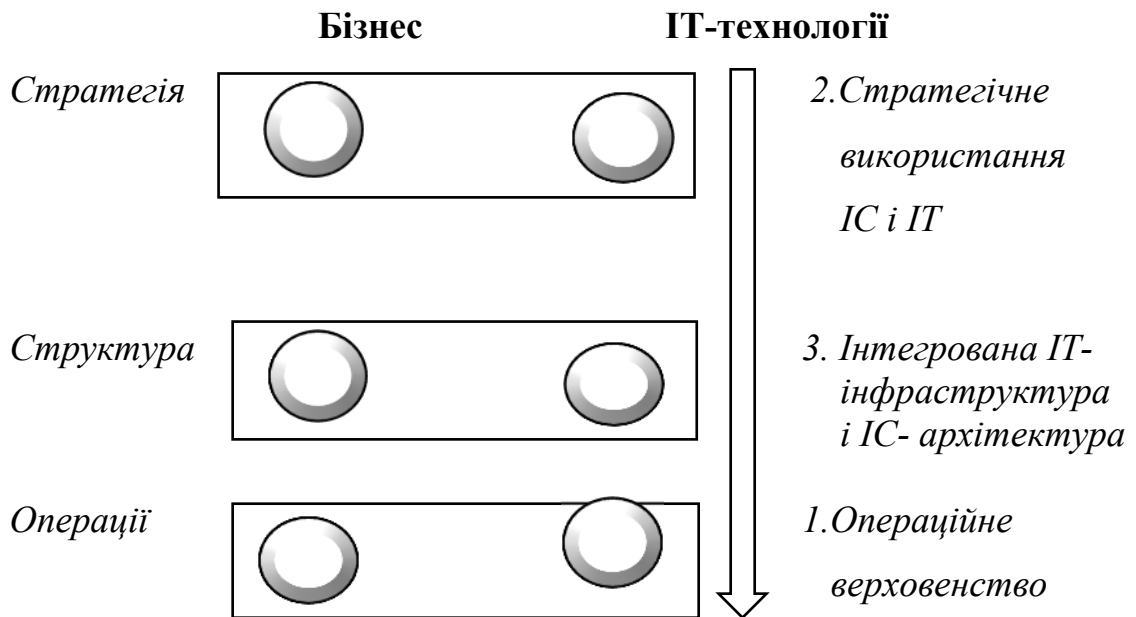


Рис. 3. 6. Стратегічне використання ІТ-інфраструктури та архітектури ІС (розроблено автором за матеріалами [73])

Отже, розвиток схем на рис. 3. 5 і рис. 3. 6 стає неможливим без урахування ще одного фактору – власне самої інформації. Тому Ріком Маєсом [469] визначено додаткову вертикаль на вищевказані схеми та запропоновано концептуальну схему, яку можна вважати «решіткою інформаційного менеджменту» (Рис. 3. 7). Перша вертикаль – вертикаль бізнесу. Вона задає метамодель організації та відображає напрямок прагматичного застосування інформації. Друга вертикаль – інформаційна, яка уможлиблює інтерпретацію інформації, комунікаційних процесів та процесів обміну знаннями. Вона може бути визначена як семантична компонента, що відображає діалог між бізнесом та ІТ. Третя вертикаль – показує рівень технологічної підтримки діяльності організацій. Три горизонталі в решітці інформаційного менеджменту Рік Маєс визначає, як три петлі: рутинна, стратегічна та петля потужності.

Рутинна петля відображає забезпеченість ІТ на рівні операційної діяльності: роботи з клієнтами, функціонування бізнес-процесів та підрозділів організації. Для того, щоб оформити будь-який бізнес-акт необхідно

підтвердити його відповідним документом (наприклад, надрукувати накладну, отримати квитанцію тощо), необхідна певна кількість звернень до бази даних. Для підтримки робочого процесу функціонує технологічна вертикаль та петля потужності. Стратегічна петля поєднує в організації стратегію бізнесу з інформаційно – комунікаційною діяльністю. Ці взаємозв'язки доводять, що ІТ і ІС стають для організацій своєрідним стратегічним активом замість допоміжного, як це було до проведення трансформації інфраструктури.

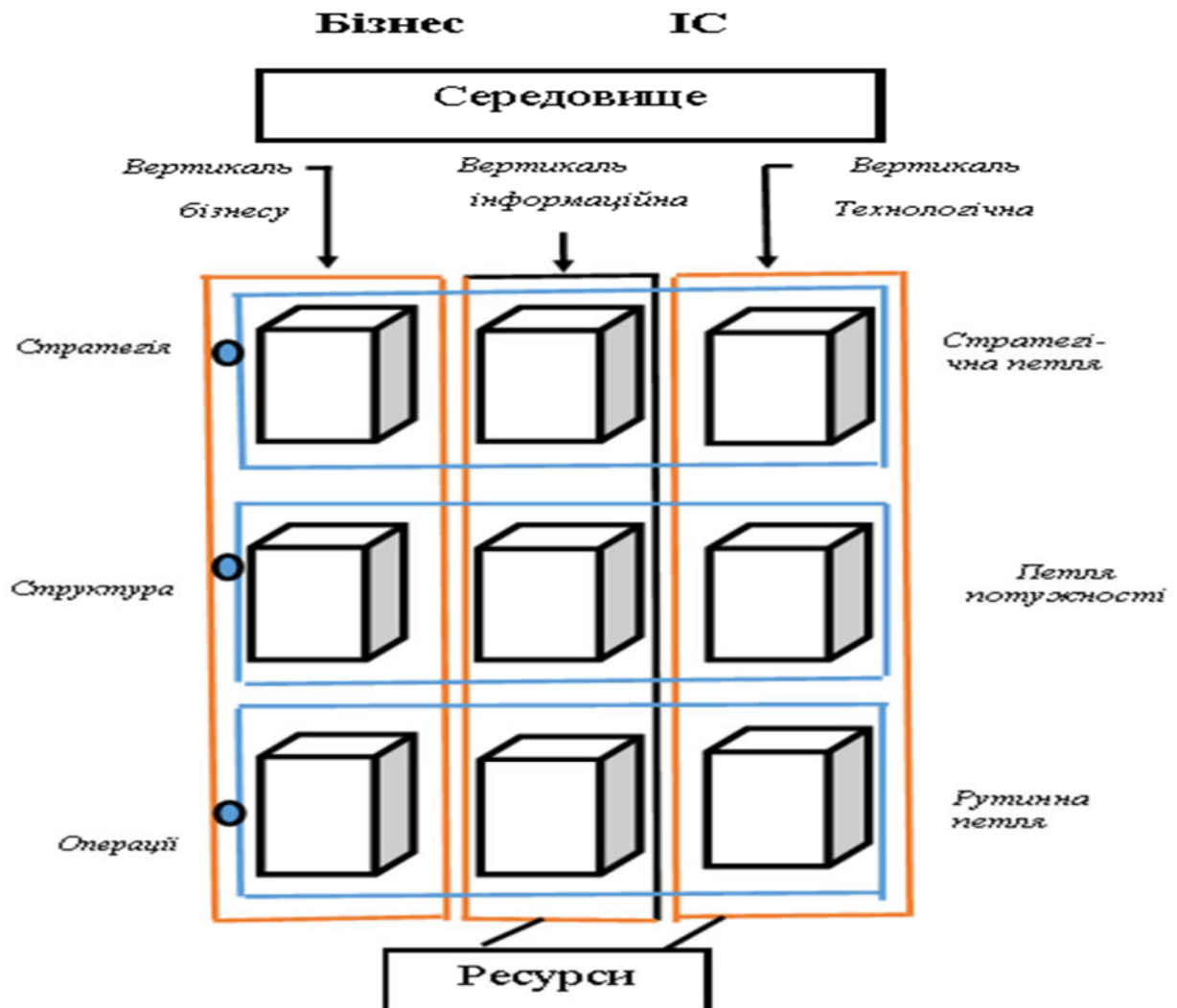


Рис. 3. 7. Вертикальні та горизонтальні прошарки решітки інформаційного менеджменту (розроблено автором за матеріалами [73, 469])

Але зростання інформаційних технологій приводить до все більшого зростання потоку інформації, яку організації не встигають обробити та зробити відповідну оцінку того, яким чином будуть взаємодіяти між собою окремі

підрозділи, як буде проходити інтеграція окремих технологічних рішень. Через ці проблеми за оцінками різних консалтингових компаній, приблизно 50% ІТ-проектів в різних галузях закінчуються не так, як заплановано [247]. Одним із шляхів їх вирішення є методика побудови ІТ-архітектури організацій, яка є сучасною, інноваційною та високоефективною концепцією стратегічного управління, використання якої дозволяє швидше і більш цілеспрямовано змінювати організації для реагування на варіації зовнішнього середовища.

Для формалізованого опису ІТ-архітектури організації можуть використовувати різні формати. Важливо, щоб організація обрала саме такий формат, який би забезпечував легкий для розуміння спосіб керівництва щодо розвитку всіх аспектів ІТ в організації. Тому закономірним є питання з приводу «оптимального» формату, який може використовуватися для опису ІТ-архітектури саме як підмножини архітектури організацій.

Існують різні підходи або рамкові моделі, методики (те, що за англійською називається «frameworks») до опису архітектури організацій, які використовуються для моделювання архітектури організацій під час трансформації бізнес-моделей. До основних методик можна віднести наступні: модель Дж. Захмана; модель Є. Зіндера; методика TOGAF; методики, опубліковані аналітичними компаніями, такими як Gartner, Giga Group, META Group тощо.

Для державних організацій існують спеціальні методики, які розробляються за підтримкою уряду США Федеральна Архітектура держорганізаціям (FEAF – Federal Enterprise Architecture Framework) або використовуються в Міністерстві Оборони США DoDAF (Department of Defence Architecture Framework).

Розроблені методики висвітлюють питання щодо визначення та документування основних елементів архітектури організації та уможливають вирішення проблеми непорозуміння між залученим у цей процес персоналом, оскільки задають певний загальний, однаково зрозумілий набір понять і моделей для опису елементів архітектури в інтересах різних категорій зацікавлених

сторін. Різні методиками, як правило, орієнтовані на різні аудиторії потенційних користувачів і відрізняються широтою охоплення проблеми, увагою до певних областей, не дивлячись на те, що їх концепція полягає в поступовій уніфікації визначень, пов'язаних з архітектурою організації. Деякі з методик концентруються на окремих сферах індустрії, переваги інших підходів полягають у більш чіткому документуванні, а наступні – приділяють більшу увагу процесу переходу від існуючого до майбутнього стану архітектури.

На теперішній час застосовуються індустріальні стандарти на опис архітектури організації, прийняті такими інститутами, як міжнародна організація стандартизації (ISO – International Organization for Standardization), The Open Group, Інститут інженерів електрики і електроніки (IEEE – Institute of Electrical and Electronics Engineers) тощо. Серед найбільш важливих стандартів, в яких систематизовані кращі практики розробки інтегрованих автоматизованих систем управління (ІАСК), можна назвати американські стандарти ANSI/ISA-95 [439 – 441] та аналогічні їм світові аналоги IEC-62264 (МЕК-62264), які, по суті, є адаптацію ISA. Із широким впровадженням Інтернету в усі сфери діяльності життя людини, розвитком і здешевленням інтелектуальних засобів автоматизації та мобільних пристроїв принципи побудови автоматизованих систем в організаціях усе більше направлені на розподілене управління з можливістю використання глобальних ресурсів через Інтернет, тому на сьогодні у світі домінують дві сучасні взаємодоповнюючі парадигми побудови систем управління – це ІоТ (Industrial Internet of Things, США, Америка, деякі країни Європи та Азії) та Industry 4.0 (Німеччина, Європа). ІоТ направлений на автоматизацію всіх сфер діяльності з використанням технологій та інфраструктури Internet, тоді як Industry 4.0 більше зосереджений на автоматизації промислового виробництва. Разом із тим, ключові перевірені стандарти інтегрованого управління є складовою цих парадигм, хоч і дещо адаптовані під нові вимоги. Метою стандарту ANSI/ISA-95 є інтеграція верхніх рівнів управління підприємством (корпорацією) з безпосереднім виробництвом продукту [479]. Стандарт у деталях визначає абстрактну модель організацій, яка

охоплює функції контролю технологічних процесів і бізнес-функції та електронний інформаційний обмін між ними, вводить необхідні для цього термінологію, систему понять та концептуальну структуру.

У той же час наявність світових стандартів говорить про успішне використання затверджених у них технологій, а наявність навчальних посібників – існуючих шкіл підготовки кадрів. На противагу такій великій кількості освітнього контенту в усьому світі в Україні, на жаль, ці стандарти, сучасні парадигми та викладені в них технології практично невідомі фахівцям. Інформація про ці стандарти та їх призначення тільки недавнім часом почали з'являтися в українських ресурсах [276].

В Україні, на жаль, ці стандарти не прийняті на державному рівні, незважаючи на їх спрямованість та гармонізацію з європейськими. Але жоден з цих стандартів не займає домінуючого положення та не забезпечує групи, відповідальні за розробку архітектури, всіма інструментами, необхідними з методичної точки зору і з точки зору шаблонів, які використовуються для опису архітектури. Однак цей накопичений арсенал методик і стандартів надає архітекторам широкі можливості вибору архітектурних моделей, прикладів і досвіду різних індустрій. При цьому потрібно чітко розуміти, по-перше, про відмінність методики опису архітектури від безпосередньо самої архітектури, а по-друге про те, що використання однієї й тієї ж методики може призвести до створення абсолютно несхожих між собою архітектур організації через відмінності в бізнесі й області діяльності організацій, наявності певного набору успадкованих систем тощо.

Важливим для розуміння методик є використовувані в них моделі, різні уявлення (view) або домени архітектури. Опис ІТ-архітектури служить детальним керівництвом, яке визначає основні, стандартні або типові елементи ІТ-систем, їх взаємозв'язку, а також процеси управління інформаційними системами.

Розглянемо окремі методики і моделі, що є найбільш популярними для використання. Так, значний внесок у розвиток концепції архітектури

підприємства був зроблений Дж. Захманом (John A. Zachman), а його «модель Захмана для опису архітектури підприємства» пройшла певну еволюцію в своєму розвитку і стала основою, на базі якої багато організацій створювали свої власні методики опису інформаційної інфраструктури підприємства [502, 520]. З 1987 року, коли була запропонована перша версія цієї моделі, розширена згодом у роботах 1992-1996 рр., вона була використана досить чисельною кількістю великих компаній, що входять до списку 2000 найбільших корпорацій світу, таких, наприклад, як General Motors, Bank of America тощо. Модель Дж. Захмана також є основою для створення цілого ряду інших методик і моделей опису архітектури підприємства, таких як Федеральна Архітектура США (FEAF – Federal Enterprise Architecture Framework), Методика опису архітектури Open Group (TOGAF – The Open Group Architecture Framework), Методика опису архітектури міністерства оборони США (DoDAF – Department of Defence Architecture Framework). Відзначимо, що у даному випадку в історично сформованому перекладі назви використовується саме термін «модель», що відображає перш за все чітку формальну структуру запропонованої Дж. Захманом конструкції, хоча за глибиною підходу і значущості, скоріше, мав би бути застосований переклад оригіналу «framework» тобто «методика». Для зручності опису Дж. Захман запропонував так звану Модель архітектури організації (Zachman Framework for Enterprise Architecture), яка має дві основні цілі – з одного боку, логічно структурувати архітектуру організації за окремими підрозділами для спрощення їх формування та сприйняття, з іншого – забезпечити можливість розгляду цілісної архітектури з різних ракурсів або відповідних рівнів абстракції. Історично модель Дж. Захмана вперше була створена саме для ІТ-систем, але цей підхід у подальшій роботі був узагальнений для розгляду та опису організації в цілому, тому запропонована модель може використовуватися як засіб для формування архітектур навіть складних виробничих систем будь-якого типу.

Основна ідея полягає в забезпеченні можливості послідовного опису кожного окремого аспекту системи в координації з усіма іншими. Для будь-якої

досить складної системи загальне число взаємозв'язків, умов і правил зазвичай перевершує можливості для одночасного розгляду. У той же час окремих, у відриві від інших, розгляд кожного аспекту системи найчастіше призводить до неоптимальних рішень, як в плані продуктивності, так і вартості реалізації.

Власне модель надається у вигляді таблиці – матриці, суть якої полягає в тому, щоб розглянути діяльність організації з різних ракурсів, оскільки доцільно зрозуміти бачення системи кожною зацікавленою стороною і знайти нестиківку між ними. Дж. Захманом була запропонована матриця розміром шість на шість, де є п'ять рядків і шість стовпців. Зауважимо, що в моделі саме п'ять рядків (рівнів), оскільки шостий рядок відповідає вже не рівню опису архітектури, а рівню працюючої системи або організації в цілому. Кожен рядок представляє собою бачення організації з конкретного ракурсу.

Так, перший рядок відповідає рівню планування бізнесу в цілому (бізнес-модель). На цьому рівні вводяться досить загальні основні поняття, що визначають бізнес – наприклад, продукти і послуги, клієнти, розташування об'єктів бізнесу, а також фіксується бізнес-стратегія, що, фактично, визначає контекст усіх наступних рядків. Другий рядок (концептуальна модель) призначена для визначення в термінах бізнесу структури організації, ключових і допоміжних бізнес-процесів.

Третій рівень (логічна модель) відповідає розгляду з точки зору Системного архітектора, де бізнес-процеси описуються вже в термінах інформаційних систем, включаючи різні типи даних, правила їх перетворення і обробки для виконання певних на рівні 2 бізнес-функцій.

На четвертому рівні – технологічної або фізичної моделі – здійснюється прив'язка даних і операцій з ними до обраних технологій реалізації. Наприклад, на цьому рівні може бути визначений вибір реляційної системи управління базою даних (СУБД), або засобів роботи з неструктурованими даними, або об'єктно-орієнтованого середовища.

П'ятий рівень відповідає детальній реалізації системи, включаючи конкретні моделі обладнання, топологію мережі, виробника і версію СУБД,

засоби розробки і власне готовий програмний код. Багато з робіт на даному рівні часто виконуються субпідрядниками.

Останній, шостий рівень описує працюючу систему. На цьому рівні можуть бути введені, в тому числі, такі об'єкти, як інструкції для роботи с системою, фактичні бази даних, робота служби тощо. Треба зауважити, що у вихідній роботі Дж. Захмана зміст цього рівня не деталізується.

На рис. 3. 8 показано зв'язок решітки ІМ з моделлю Дж. Захмана.

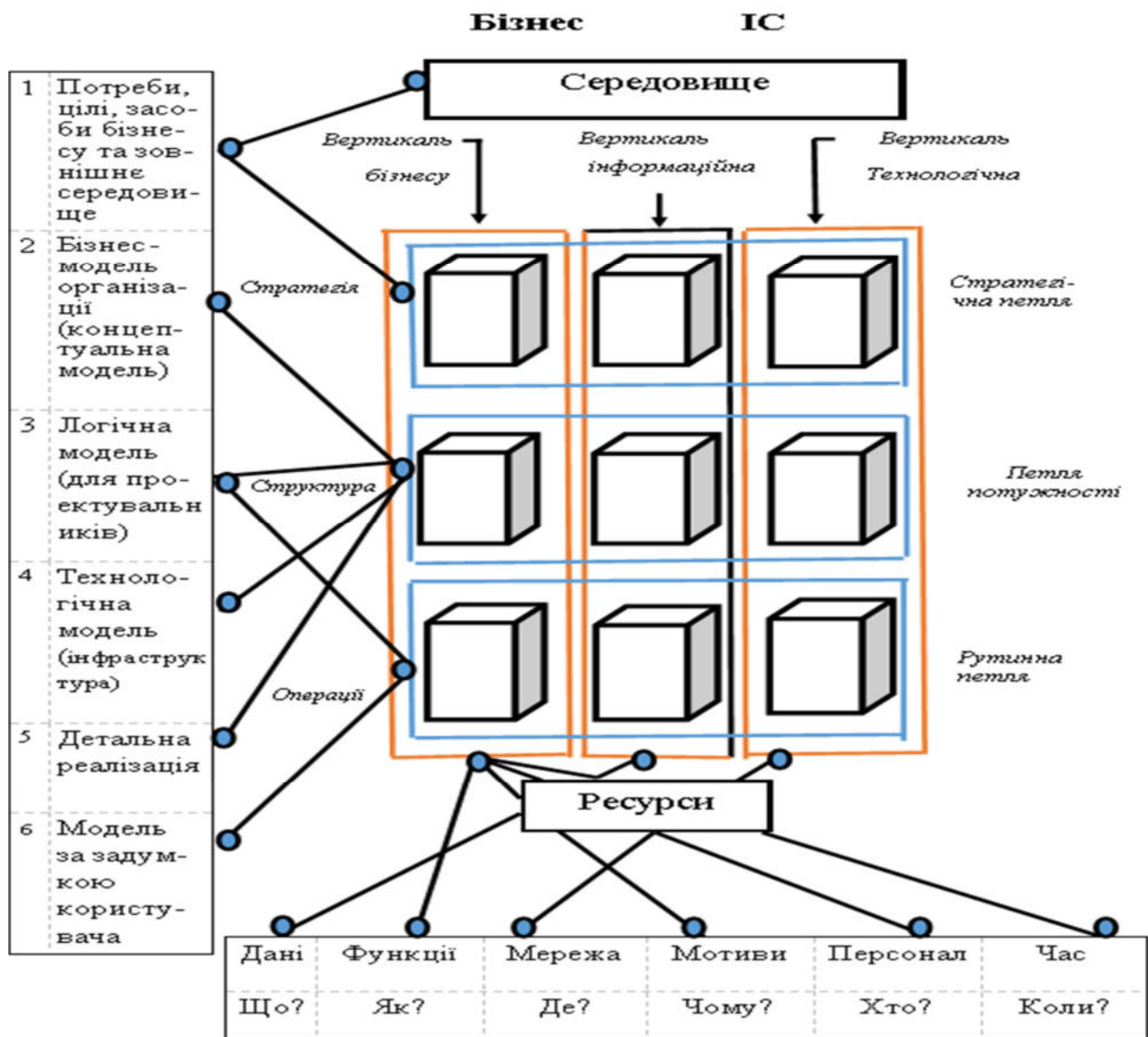


Рис. 3. 8. Взаємозв'язок решітки ІМ з моделлю Дж. Захмана
(розроблено автором за матеріалами [73, 469, 502, 520])

Решітка ІМ має низку властивостей: жоден блок не може бути видалений зі структури без пошкодження інтегрованої природи інформаційного

менеджменту; у кожному рядку кожної колонки, окремі орієнтації (наміри і цілі) учасників інформаційного управлінського процесу є домінуючими; остаточне реальне підтвердження всіх управлінських рішень потрібно шукати в осередку на перетині бізнесу і операцій: саме тут мають місце типові операції, в рамках яких задовольняються бажання клієнтів і отримується прибуток; система є добре впорядкованою, а рядки і вертикалі мають фіксований порядок, лінії, що з'єднують осередки, унікальні і цілісні; структурні та інформаційно-комунікаційні питання відіграють центральну роль в інформаційному менеджменті; структура є динамічною та функціонує в часі: за кожним моментом її збалансованість або незбалансованість є предметом вивчення інформаційного менеджменту; система дійсна для різних рівнів розгляду та може бути застосована до окремого співробітника, команди, підрозділу, бізнес-одиниці та організації в цілому.

Таким чином, створена модель архітектури є простим, але потужним інструментом щодо застосування системного підходу для планування робіт зі створення та використання інформаційних систем та їх стикування.

Дж. Захман писав, що схема архітектури дозволяє концентруватися на окремих аспектах системи і в той же час не втрачати відчуття загального контексту або «холістичної» перспективи (тобто, погляду на підприємство в цілому) [502, 520]. Модель Дж. Захмана також корисна для ідентифікації можливих обмежень. Ці обмеження можуть «поширюватися» як від верхніх рівнів до нижніх (наприклад, вказівка керівництва компанії про вибір тих чи інших засобів, продуктів або принципів роботи), так і в зворотному напрямку – наприклад, можливості існуючих технологій безпроводного зв'язку в значній мірі визначають спектр пропонованих послуг і організацію бізнес-процесів у провайдерів цих послуг.

Важливим принципом запропонованої для використання моделі, є необхідність послідовного переходу під час поглиблення деталізації розгляду. Пропуск окремих елементів, наприклад, прямий перехід від опису моделі бізнес-процесу до фізичної реалізації системи майже завжди призводить до невдачі. На

практиці це часто трапляється при розробленні програми на підставі тільки усного опису вимог користувача.

Узагальнення підходу Дж. Захмана було запропоновано в роботах Є. Б. Зіндера [523]. Основна ідея якого, полягає у забезпеченні можливостей відображення постійного розвитку організації (та його інформаційних систем) як безперервної послідовності трансформацій. Замість традиційної двовимірної таблиці було запропоновано ввести тривимірну схему, додавши до плоских схем ось стратегічного часу. На цій осі розташовуються відрізки часу здійснення різних проектів і стадій розвитку інформаційних систем і всієї організації. Таким чином, була створена «об'ємна» схема архітектури організації, яка будується за трьома вимірами з урахуванням тимчасового простору. При цьому, за пропозицією автора даної роботи, перші два виміри аналогічні тим, які використовував Дж. Захман, але не завжди збігаються з оригіналом повністю за змістом і трактуванням. Третя ось уможливорює наявність визначення тих змін, які відбувалися і будуть відбуватися з організацією, його існуючими інформаційними системами, а також з різними проектами розвитку і трансформації.

Варто відзначити, що запропонований варіант розвитку вихідного підходу Дж. Захмана не може бути єдино можливим. Існує велика кількість модельних схем, які в тій або іншій мірі використовують даний підхід, не дивлячись на те, що візуальне представлення моделі в цілому може досить сильно відрізнятись. Одним із таких прикладів може служити запропонована Інститутом розробок архітектури підприємства модель Extended Enterprise Architecture Framework (EEAF) [503]. Ця модель містить 4 області розгляду (бізнес, інформація, інформаційна система, технологічна інфраструктура) і наступні 6 рівнів абстракції: контекстуальний (Навіщо?); рівень взаємодії (з Ким?); концептуальний (Що?); логічний (Як?); фізичний (за допомогою Чого?); трансформаційний (Коли?).

Інший приклад – це так звана модель 4-доменної архітектури (Four Domains architecture, FDA) [11], в якій пропонується, зокрема, провести як би

умовне розмежування осередків вихідної моделі Дж. Захмана на 2 компоненти – архітектуру опису (Architecture-in-Design) і архітектуру виконання (Architecture-in-Operation). При цьому перша компонента описує хід, засоби і артефакти процесу розробки архітектури підприємства, в той час як друга – призначена для опису безпосередньо бізнес-процесів і реалізації ІТ-систем.

У 2002 році Gartner сформулювала нову концепцію архітектури підприємства, яка стала певним узагальненням розглянутої раніше моделі ІТ-архітектури на рівень Бізнес-архітектури, непрямым відображенням зростаючої важливості питань взаємодії підприємств між собою, впливу концепцій сервіс-орієнтованої архітектури, усвідомлення того факту, що існують різні стилі архітектури інформаційних систем, які відповідають різним стилям бізнес-процесів. Ми вже відзначали вище, що типовими стилями бізнес-процесів є масова обробка транзакцій, операції в реальному часі, аналітичні процеси і бізнес-аналіз, спільна робота. Ця модель декілька розширює розглянуті вище уявлення, а також підкреслює взаємозв'язок між поняттями «Електронної нервової системи» підприємства, які були сформульовані Біллом Гейтсом, засновником, а нині Головою і Головним архітектором програмного забезпечення компанії Microsoft, і практичної реалізації цих ідей в рамках сучасних підходів до проектування архітектури ІТ підприємства. Білл Гейтс у своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» [69] надав наступне визначення: «електронна нервова система є сукупністю електронних процесів, за допомогою яких організації сприймають світ і адекватно реагують на зміни, що відбуваються в ньому». Модель Gartner 2002 року сформульована у вигляді чотирьох пов'язаних, взаємозалежних і ускладнюючих рівнів: бізнес-взаємодії (Business Relationship Grid); Бізнес-процеси і стилі бізнес-процесів; Шаблони; Технологічні будівельні блоки (цеглинки – bricks) (Рис. 3. 9). Дана модель дозволяє забезпечити відстеження логічного зв'язку між обраними технологіями, їх цінністю для бізнесу і потребами бізнесу.

Наступною є модель META Group, за якою архітектура є одночасно деяким структурованим описом інформаційних технологій організації. Відповідно до

таких уявлень методика компанії приділяє досить детальну увагу всім трьом складовим архітектури. При цьому характерною рисою методики META є більш детальний і формалізований опис саме процесу розробки архітектури і всіх його складових.



Рис. 3. 9. Рівні моделі архітектури Gartner
(розроблено автором за матеріалами [149, 503])

Цей підхід є адекватним з точки зору того, що він розкриває керівництву механізм впливу рішень в області ведення бізнесу на рішення в області використання ІТ в організаціях та представляє собою приклад реалізації методології досить високого рівня. Він задає тільки загальну рамкову модель опису і фактично не визначає ні форматів, ні будь-якої спеціалізованої мови для опису. Що стосується розробки архітектури, то в даному підході сформульовані важливі і корисні рекомендації у вигляді послідовності кроків і завдань учасників, які, однак, не деталізовані до рівня моделей процесу розробки архітектури.

Методика опису архітектури за допомогою наступної моделі TOGAF (скорочення від The Open Group Architecture Framework) була запропонована некомерційним об'єднанням The Open Group, до якого входить ряд провідних виробників інформаційних технологій, а також компаній зі списку Fortune 1000. TOGAF позиціонується її авторами не як деяка еталонна модель, а як «засіб для розробки архітектур інформаційних систем». Основне призначення –

прискорити і полегшити процес розробки архітектури конкретної організації, забезпечуючи при цьому можливість майбутнього розвитку.

Основним полем для застосування TOGAF є, перш за все, програмна інфраструктура інформаційної системи (на противагу таким типам архітектур, як бізнес-архітектура, архітектура даних і додатків). Таким чином, вона як найкраще підходить для опису інтеграційних компонент, що використовуються для підтримки широкого спектру корпоративних додатків, перш за все, критичних для бізнесу (mission-critical). Зауважимо, що до опису TOGAF додано спеціальний документ, що пояснює відповідність між поняттями TOGAF і моделлю Дж. Захмана.

Відповідне узагальнення підходу Дж. Захмана [520] було запропоновано в роботах Є. Зіндера [523]. Основна ідея полягає в забезпеченні можливостей відображення постійного розвитку підприємства (та його інформаційних систем) як безперервної послідовності трансформацій. Замість традиційної двовимірної таблиці було запропоновано ввести тривимірну схему, додавши до плоских схем лінію стратегічного часу. На цій лінії розташовуються відрізки часу здійснення різних проектів і стадій розвитку інформаційних систем і всієї організації. Таким чином, була створена «об'ємна» схема архітектури організації або модель «3D-підприємство», яка будується в трьох вимірах з урахуванням тимчасового простору.

При цьому, перші два виміри аналогічні тим, які використовував Дж. Захман, але вони не ідентичні оригіналу за змістом і трактуванням. Третя лінія дозволяє явно визначати ті зміни, які відбувалися й будуть відбуватися з організацією, її існуючими інформаційними системами, а також з різними проектами розвитку і трансформації (Рис. 3.10).

Тобто для всіх розглянутих вище моделей зі створення та використання інформаційних систем, основою є модель Дж. Захмана, тому саме цю модель ми будемо використовувати для подальшого дослідження та практичного застосування під час моделювання трансформації бізнес-моделі організації та її інформаційної системи управління в умовах цифрової економіки.

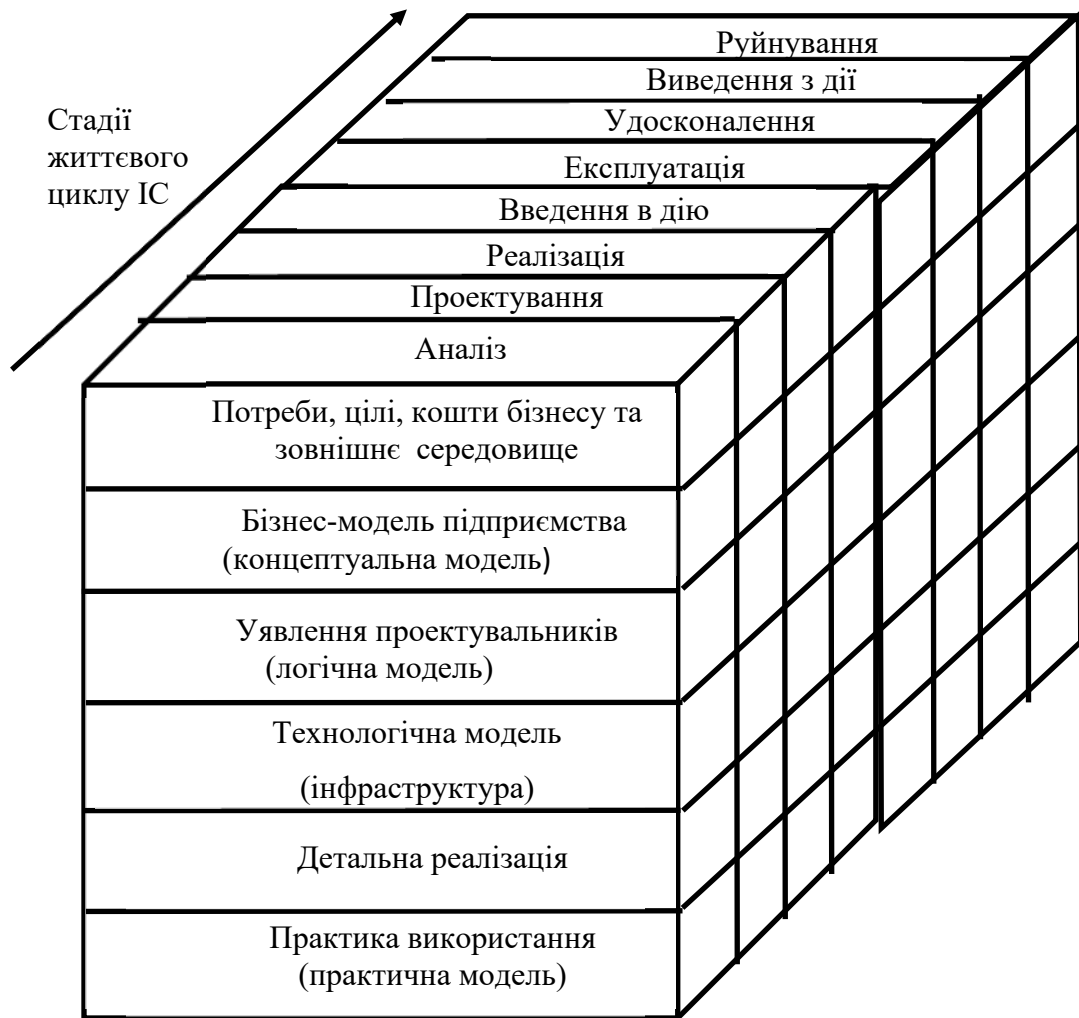


Рис. 3. 10. Розвиток ІС організацій в рамках стадій життєвого циклу (багатомірний куб моделей Дж. Захмана та Є. Зіндера [149])

Таким чином, на теперішній час формування інформаційних систем стає одним із глобальних факторів успішної конкуренції організацій, оскільки включає в себе компоненти, пов'язані з функціональною архітектурою (бізнесом), інформаційними технологіями та управлінням архітектурним процесом. Побудова інформаційно-технологічної моделі організації – це вирішальний аспект для аналізу бізнес-процесів, формування проектів відповідно до її цілей і створення ефективної інформаційної системи у вигляді складних розподілених інтегрованих систем, які підтримують всі основні процеси організації.

3. 3. Формування Digital-стратегії організації для функціонування та розвитку бізнесу

Попри безумовну цінність наукових досліджень вітчизняного і зарубіжного співтовариства вчених, актуальною залишається потреба в розробці теоретико-методологічних рекомендацій та організаційних положень композиційного управління і створення принципово нової системи управління організацією, розвиненою за допомогою розроблення та реалізації Digital-стратегії. Взагалі Digital-стратегія це своєрідний ракурс на бізнес з боку інформації та своєю ціллю визначає підтримання балансу між вимогами бізнесу та можливостями інформаційних систем.

Область Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами на сьогоднішній день знаходиться на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивний і глибокий аналіз її наукового визначення. Але, усвідомлюючи подальше розширення термінологічного апарату з концепції Digital-стратегії, можна стверджувати, що вона базується на підході, побудованому на принципах цілісності моделі управління, розмірності, інтеграції даних, аналізі в реальному часі й технологічній гнучкості в галузі управління людськими ресурсами [73, 132, 144, 177, 418].

Метою Digital-концепції, на нашу думку, є об'єднання всіх сфер управління людськими ресурсами в поєднанні з можливостями цифрових технологій для прозорості, послідовності вибудовування та вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами організації.

Проведені дослідження думок вчених, економістів, експертів різного рівня, уможливили узагальнення основних трендів у галузі управління людськими ресурсами, які необхідно враховувати при формуванні Digital-стратегії організації, серед яких наступні (рис. 3. 11).

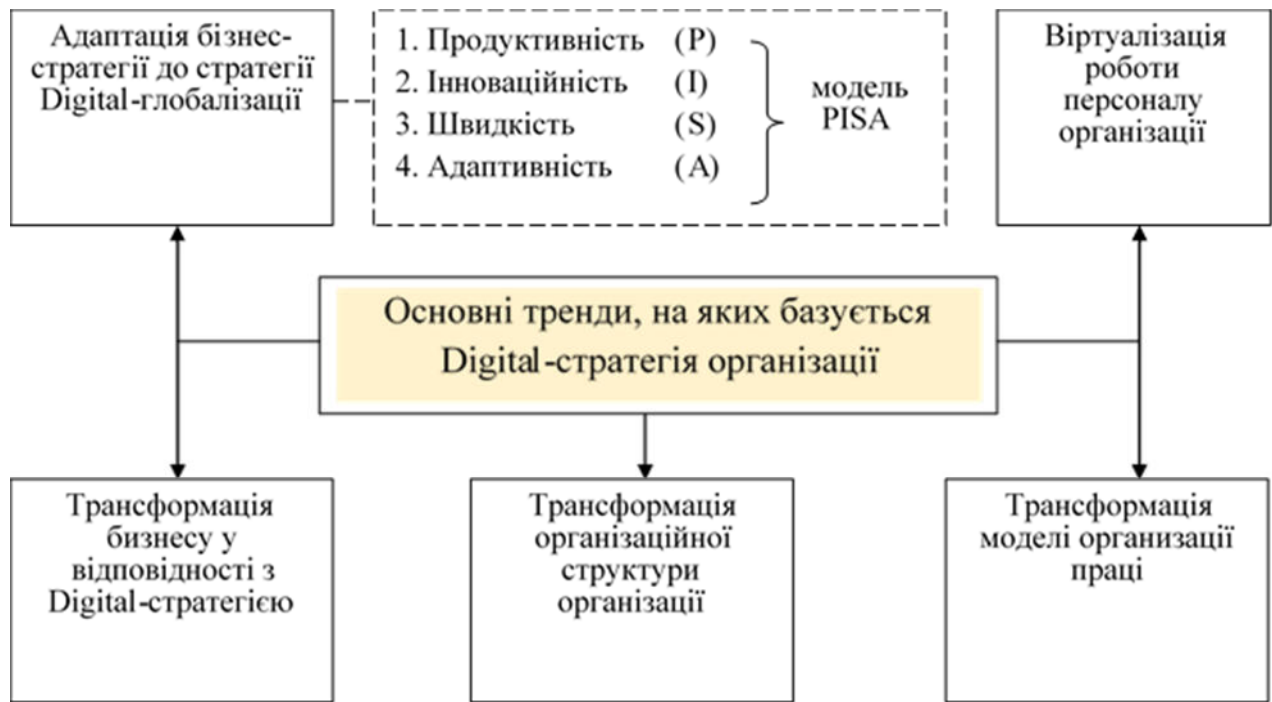


Рис. 3.11. Основні тренди під час формування Digital-стратегії організації (розроблено автором за матеріалами [116, 133, 244, 282, 475, 504, 505, 522])

1. Адаптація бізнес-стратегії під умови стрімких змін Digital-глобалізації. Дж. Салліван пов'язує успішність компаній та їх високу ринкову капіталізацію (Apple, Disney, Google, Amazon, Nike тощо) з моделлю PISA, яка включає забезпечення результативності за 4 напрямками:

- *Productivity (продуктивність)* – HR повинен вимірювати і безперервно підвищувати продуктивність праці (тобто дохід на одного співробітника);
- *Innovation (інновації)* – HR повинен стимулювати інновації, оскільки вони значно збільшують економічну вартість, ніж продуктивність;
- *Speed (швидкість)* – перший, хто трансформується, отримує більші прибуток і доходи, відповідно, більше стимулює своїх співробітників. Щоб бути швидкою, компанія повинна швидко вчитися;
- *Adaptiveness (адаптивність)* – у нестабільному світі постійна трансформація та адаптація, швидка масштабність мають суттєве значення. Підхід до реалізації товару/ послуги через «цифровий інтерфейс», оминаючи ланку «посередника» - менеджера з продажу забезпечує найбільшу ефективність: швидкість, продуктивність і якість з можливістю зниження ціни [504, 505].

Називаючи поточний стан «бурхливим середовищем», Дж. Салліван указує на модель V.U.C.A. [504, 505]:

- *Volatility (нестабільність)* – основні зміни відбуваються часто і несподівано;
- *Uncertainty (невизначеність)* – нас чекає багато сюрпризів. Зміни та їх наслідки важко прогнозувати, вони непередбачувані;
- *Complexity (складність)* – проблеми і можливості носять складний характер і складаються з різних елементів;
- *Ambiguity (неясність)* – ситуація заплутана/хаотична, суперечлива інформація, дані та поради можуть призвести до неправильних висновків.

Тобто саме швидкість реагування на зміни у діловому середовищі відіграє вирішальну роль в конкурентній позиції організацій і вимагає постійних комунікацій між спеціалізованими підрозділами і службами. Саме безперервний обмін інформацією дозволяє швидко і злагоджено здійснювати діяльність організації за різними напрямками.

2. Світогляд покоління Y, яке до 2020 року обжене покоління X від всієї робочої сили розвинених країн, зформує концепцію свободи – досягнення ідеального балансу між професійним і особистим життям, що вимагає нових моделей організації праці та управління людськими ресурсами.

3. Управління працею зазнає кардинальних трансформацій, змінюючи, в тому числі, стереотипи традиційних організаційних структур: паралельно з IT-підрозділом виділяється підрозділ з розвитку персоналу (завдання управління талантами, знаннями та інтересами) і Digital-підрозділ на чолі з відповідним директором. Посилення команди менеджерів відбувається за рахунок залучення економістів, аналітиків й IT-фахівців, для розвитку їх професійних компетенцій в області управління людськими ресурсами. Так, наприклад, в команду PiLab (лабораторія людських ресурсів та інновацій) для проведення прикладних досліджень компанія Google періодично запрошує молодих вчених з метою пошуку найбільш оптимальної політики управління людськими ресурсами.

4. Активна розробка і впровадження корпоративних мобільних додатків для роботи з персоналом в усіх напрямках – від рекрутингу до управління інвестиціями.

Таким чином, «в умовах кризи саме цифрові технології повинні стати пріоритетним напрямком, здатним налагодити діалог зі споживачем і збільшити ефективність компанії» [58], а поява споживачів нового типу і зміна пріоритетів найманих працівників визначає актуальність розвитку філософії агільності – гнучкості та маневреності, здатності швидко виявляти внутрішні і зовнішні зміни і своєчасно реагувати на них, розширюючи можливості та забезпечуючи економічне зростання. Тенденції цифровізації позначаються на бізнес-моделі суб'єкта господарювання із можливістю формування універсальної стратегії розвитку, яка відповідає реаліям часу та не йде врозріз із фізичним підґрунтям економіки, що також є невід'ємним елементом підприємницьких відносин.

У моделі, наведеній на рис. 3. 12, показано імплементацію цифрового контенту у традиційний шаблон бізнес-моделі організації, зокрема враховано цілі розробки нових рішень, часовий контекст діяльності, підстави для змін та суб'єкта керівного впливу.

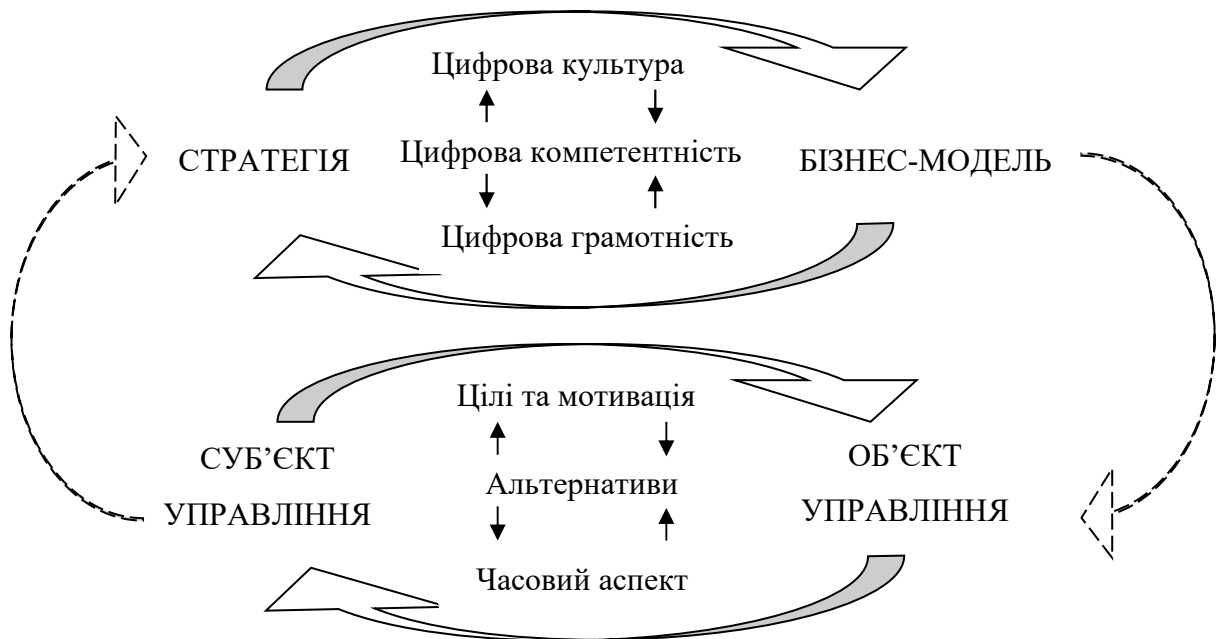


Рис. 3. 12. Структурна модель цифрової трансформації бізнес-моделі організації
(авторська розробка)

Кожне рішення, нова ціль, що впливає на бізнес-модель, мають бути узгоджені з попередньо обраними шаблонами рішень як альтернатива стратегії. Слід коригувати бізнес-модель з поправками на можливий позитивний або негативний вплив нового рішення, що дозволяє знизити ризик настання ситуації невизначеності.

Цифрова архітектоніка зміни бізнес-моделі має відповідати часовому контексту діяльності організації та її готовності до перетворень. Цифровізація має відбуватись не стихійно, а прораховано з чітким розумінням наслідків змін і нового проекту розвитку. У іншому випадку цифрові перетворення матимуть зворотній ефект – імітаційний розвиток, що спричиняє формування ризикованої моделі розвитку організації.

Підставою цифрових змін не може бути короткостроковий проект, націлений на одномоментне отримання прибутку, а довгострокову політику змін, що відповідно потребує інвестицій та часу. Таким чином, мають бути реально оцінені мотиви трансформацій та узгоджені із стратегічним планом розвитку.

Глобальні технологічні тренди і цифровізація економіки, зокрема, сприяють тому, що розробка і впровадження інноваційних технологій стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організацій у всьому світі і в Україні.

Цифрові перетворення базуються на розумінні керівним апаратом суті та характеру змін і готовності до таких трансформацій, що відповідно реалізується в комплексі завдань, які сукупно становлять єдину ціль – розвиток, який відповідає дійсності цифрового етапу без управлінської асиметрії (табл. 3. 2).

Параметризація цифрового розвитку бізнесу полягає у концептуальній зміні моделі, організаційної структури, процесів, що сукупно реалізується у формуванні цифрової культури підприємництва, що передбачає слідуванню алгоритму змін – від ідеї та ініціативи цифрових перетворень до побудови циклу повних змін.

Між цими етапами управлінська система має забезпечити розробку стратегії та сценарію змін, узгодити ініціативні пропозиції зі сформованою

бізнес-моделлю, оцінити потребу та необхідний обсяг запозичення результатів лідерів-інноваторів, здійснити цифрову трансформацію, враховуючи особливості бізнесу.

Таблиця 3. 2.

Параметри мети цифрового перетворення бізнесу
(укладено автором)

Параметр	Характеристика
Ініціативність	Розуміння ступеня реальної потреби в цифрових ініціативах з прийняттям базових рішень та невід'ємних ризиків. Слідування обраній меті без переходу до інших проектів. Застосування стратегії «каскаду» в рішеннях і процесах, що дозволяє мінімізувати ризик знецінення проекту внаслідок незавершеності попередніх завдань. Вміння своєчасно визначитись з перспективністю кожного завдання для продуктивності кінцевого результату
Контроль	Дисципліна рішень у кожній підсистемі управління. Готовність делегувати контроль зі структуризацією системи звітності між суб'єктами керівного впливу. Горизонтальна ієрархія в інформаційному забезпеченні контролю
Інноваційність	Превалювання нових форм і методів бізнесу, реалізація творчого підходу в період розвитку підприємства без нівелювання попередніх ефективних моделей, принципів, методів і процедур. Досягнення балансу між новими розробками та традиційною моделлю бізнесу
Фінансове забезпечення	Виділення фінансової мети як обов'язкової складової стійкого зростання. Орієнтування на отримання поступового фінансового забезпечення без асиметрії в доходах, що передбачає цифрові зміни з коригуванням на отримання доходу без довгострокової перерви в часі

Успішність бізнесу визначається ключовою компетенцією, що є провідним чинником цілісності та продуктивності діяльності, тією його унікальною рисою, що дозволяє закріпити конкурентну стійкість та зайняти власну нішу на ринку. Ключова компетенція нівелює негативний вплив імітаторів, створюючи цінність, що забезпечує конкурентні переваги та дозволяє уникати ризиків втрати лідерських позицій. Цифрові інструменти та платформи, якщо їх правильно застосовувати, дозволяють кардинально покращити здатність організації ефективно запроваджувати зміни. Але інструменти не повинні сприйматися як ототожнення розв'язання проблеми. Компанія мусить чітко зрозуміти, які поведінкові моделі їй потрібно прищепити та знайти технологічні рішення, котрі

б допомогли реалізувати необхідні зміну. Найкращі рішення – сильно сфокусовані та скеровані на розв’язання вузького завдання. Їхнє застосування в масштабах цілої організації розпочинається тільки після тестування в рамках пілотних проектів (табл. 3. 3).

Таблиця 3. 3.

План проекту, ресурсне забезпечення реалізації digital-стратегії

(укладено автором)

Кадрова Digital-стратегія	Digital-культура
1. Розробка сценарію кадрового планування. 2. Персоналізація досвіду. 3. Усунення ієрархічних обмежень. 4. Вивчення нових технологій. 5. Фокус на цифрових талантах. 6. Запровадження ідеї сприйняття об’єктивних ризиків. 7. Демонстрування результату	1. Запровадження політики «рівних». 2. Використання аналітичних інструментів. 3. Використання знань та досвіду персоналу 4. Впровадження нових методів роботи. 5. Формування цифрової спільноти. 6. Реалізація бінарного підходу. 7. Розширення мотиваційних інструментів

При цьому шанси на успіх зростають, коли менеджмент активно заохочує зворотний зв’язок від користувачів та інкорпорує його в процеси, що надає людям відчуття безпосередньої причетності до трансформаційної ініціативи.

Ефект від реалізації стратегії, по-перше, проявиться у трансформації діяльності організації відповідно до трендів і викликів сучасного глобалізованого світу, коли не можна нівелювати переваги технологічної революції. Наразі виграють ті компанії, які вчасно розуміють нову ідеологію економіки та починають процес цифрових перетворень. Тому важливо бути першими. Етапами реалізації кадрової Digital-стратегії є, на нашу думку:

1. *Єдність рівнів управління* – узгодження інтересів та очікувань персоналу без управлінської асиметрії. Рівна мотивація, рівні можливості та засоби для реалізації потенціалу. Формування загальних цінностей, які демонструються керівним персоналом як приклад для наслідування, що забезпечує єдність переконань та спільність цілей у перетвореннях і змінах, що реалізуються у ціннісних пропозиціях.

2. *Глобальна стратегія змін*. На цьому етапі проводиться роз’яснення нової парадигми діяльності, якою визначено пріоритетність цифрових навичок,

що спонукає керівництво до формування цифрової команди. Складність цього етапу полягає в тому, що кожен працівник має об'єктивно оцінити свої здібності, зробити висновок про необхідність навчання та формулювання ідей, як швидко та якісно опанувати нові навички. Головне – відповісти на два питання, які сукупно формують проблему: «Чому необхідно змінюватись?», «Які перепони на шляху до змін?». Перше питання дає можливість зрозуміти реальність потреби змін, друге – дозволяє виявити негативні чинники, які гальмують зміни. У залежності від оцінки перепон розробляється стратегія формування нових компетентностей. Найбільш привабливими можуть стати «парні зміни», тобто навчання працівників не поодиночці, а групами, що дозволяє створити середовище співдружності та допомоги при опануванні нових навичок.

3. *Забезпечення оперативності змін* – час розробки нових цифрових технологій є невеликим, тому необхідно зважати на необхідність своєчасності цифрових трансформацій, а отже, оперативно налаштовувати персонал до змін. Відповідно має бути розроблена поведінкова модель, на підставі якої розширюється діапазон ідей, як актуалізувати процеси та налаштувати їх на перетворення. На цьому етапі виявляється рівень ініціативності персоналу та розглядається можливість делегувати керівні повноваження на нижчі рівні ієрархії управління. Це особлива форма взаємодії, коли забезпечується передбачуваність змін, що дозволяє вивільнити додатковий час для впровадження нових технологічних рішень.

4. *Дослідження напрямів альтернативного партнерства (бінарний підхід)* – здебільшого для вирішення завдання залучається персонал, якому властиві відповідні фахові компетентності, що логічно з погляду спеціалізації та набутої кваліфікації. Це своєрідний новий погляд на рішення, коли пропозиції та рекомендації збираються не по відділах, а від осіб, які прагнуть їх ввести. Важливо розуміти, що діапазон ідей має бути максимально великим, проте, без їхнього критичного оцінювання. Це дозволяє по-новому поглянути на непрактичні, на перший погляд, рішення, що при попарному порівнянні сприятиме виокремленню головної ідеї. На цьому етапі частково «стираються»

кордони між компетентностями фахівців і всі опиняються в однакових умовах, а оцінюються ідеї та рішення без персоніфікації їх розробника. За такого підходу вивільнюється прихований мотиваційний потенціал, оскільки кожен працівник, розуміючи свою пріоритетну позицію, надолужує прогалини в знаннях для внесення пропозиції, як ідеї змін. Лозунгом цього етапу можна визначити: «Змусити без примушення», що відповідно зберігає кошти та час власників.

5. *Формування команди «ідейних новаторів».* На цьому етапі важливо організувати роботу персоналу, виходячи з ідеї сталого розвитку, який базується на імплементації нових технологій. Це перевірка готовності персоналу відповідати тенденціям змін і оцінка часу їх адаптованості до вимог розвитку. Відповідно здійснюється оцінка людського активу, його морального зносу та перспектив актуалізації, що спонукає до сумісної роботи та підтримки на етапах виконання поставлених завдань.

6. *Прийняття об'єктивного ризику.* Практика засвідчує, що людський потенціал гальмується неправильним сприйняттям ризику, який виступає чинником, що блокує рішення та призводить до неправильної оцінки ситуації, яка склалась внаслідок минулих та поточних подій. На цьому етапі важливо виявити працівників, які здатні об'єктивно оцінювати ризики та спокійно сприймати їх без надмірного ускладнення. Саме ризиковість сьогодні дозволяє зайняти лідерські позиції і в команді мають бути працівники, які надихатимуть персонал на відхилення зайвої обережності. Таким працівникам мають бути властивий високий рівень професійних знань та навичок. Фактично, це побудова поведінкової моделі мікроклімату, що відрізняється характером прийняття ризиків як належних елементів діяльності, а отже, дозволяє здобувати першість серед конкурентів, які не відмовляються від негативної оцінки ризиків.

7. *Формування цифрової культури.* Важливо формувати культури не лише загальну, а персоніфіковану для кожного працівника. Це своєрідна зміна ідейного мислення, коли кожен працівник трансформує свої переконання та принципи відповідно до ідеї розвитку компанії, що проявляється у розвитку нових компетентностей, які первісно не були властиві працівникові. Подібні

культурні перетворення є корисними та орієнтують персонал на розвиток професійних знань та вмінь «full-life» відповідно до особистої оцінки реальних навичок та їх відповідності стратегії розвитку.

8. *Розвиток навичок глибокої аналітики даних.* Сьогодні не достатньо просто добре виконувати свою роботу та оцінювати отриманий результат. Необхідно передбачати події, явища, чинники, зміни, вподобання стейкхолдерів, що можливо при глибинній обробці даних. Сьогодні це представляється реальним, зважаючи на технологічні можливості сучасних програм, котрі надають інформацію про вподобання та інтереси клієнтів, що дозволяє завчасно змінювати стратегію компанії та вносити корективи у бізнес-процеси. На цьому етапі важливо розвинути у персоналу навички роботи з блокчейн-технологіями. Перше дозволяє, на підставі аналітичних алгоритмів, оцінювати дані та генерувати інформацію для прийняття рішень. Блокчейн дозволяє формувати доступні реєстри з прозорою та своєчасною інформацією, що усуває інформаційну асиметрію та ризик. Це можливість в режимі реального часу оброблювати та передавати ту інформацію, яка є реально затребуваною для виконання поставленого завдання.

9. *Спонування до дії.* Наявність знань, досвіду та навичок не завжди означає результативність роботи, оскільки дієвість передбачає активність. Тому саме на цьому етапі розвиваються моделі дієвості, або спонукальні мотиви для реалізації компетентностей. Це персоніфікований підхід до психіко-емоційних характеристик кожного працівника зі створенням міні-груп, лідером в яких обов'язково має бути людина рішуча, яка зможе своєчасно виявляти прихований потенціал і забезпечувати його дієву реалізацію. Подібна політика є елементом стратегії кайдзен, або безперервного удосконалювання, що характерно для ініціації змін і перетворень. Отже, стратегія цифрової трансформації є новим прототипом реконструкції, а саме гнучким модульним набором засобів та моделей, які можна адаптувати до потреб кожної організації відповідно до очікування безперервного розвитку та ефективної реалізації діяльності. Така стратегія базується на філософії, що передбачує наявність зворотного зв'язку на

самому початку робіт, коли продукт ще далекий від досконалості, бо саме це дає найкращий результат.

Тобто хаотичність світу і масштабне проникнення Інтернету в усі життєві сфери, в тому числі, як відповідь на мінливі запити споживачів, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії.

На нашу думку, Digital-стратегія – це не тільки потужна підривна сила, яка дозволяє змінити традиційну організаційну структуру організацій, а й особливе культурне середовище безперервних інновацій та постійної їх адаптації до всіх нових тенденцій і ринкових механізмів в умовах цифрової економіки, визначає довгострокові цілі і напрями руху організацій в області ІТ. Використання Digital-стратегії є невід’ємною частиною загальної бізнес-стратегії організації, розвиває ключові фактори її успіху та сприяє підвищенню ефективності системи управління, створенню нових конкурентних переваг й інноваційному розвитку бізнесу. Digital-стратегія забезпечує інтегрований підхід до комп’ютеризації всіх контурів управління організацією та дозволяє уникнути типових недоліків «часткової автоматизації».

Таким чином, на наш погляд, концепція цифровізації бізнесу складається з наступних основних етапів: моделювання архітектури організації, моделювання інформаційної інфраструктури та розроблення Digital-стратегії (Рис. 3.13).

Розглянемо основні складові Digital-стратегії організації в умовах цифрової економіки та механізми її реалізації.

1. Впровадження програми кадрового планування. Має бути впроваджена система планування людськими ресурсами, яка повністю гармонізована зі стратегією цифрової трансформації.

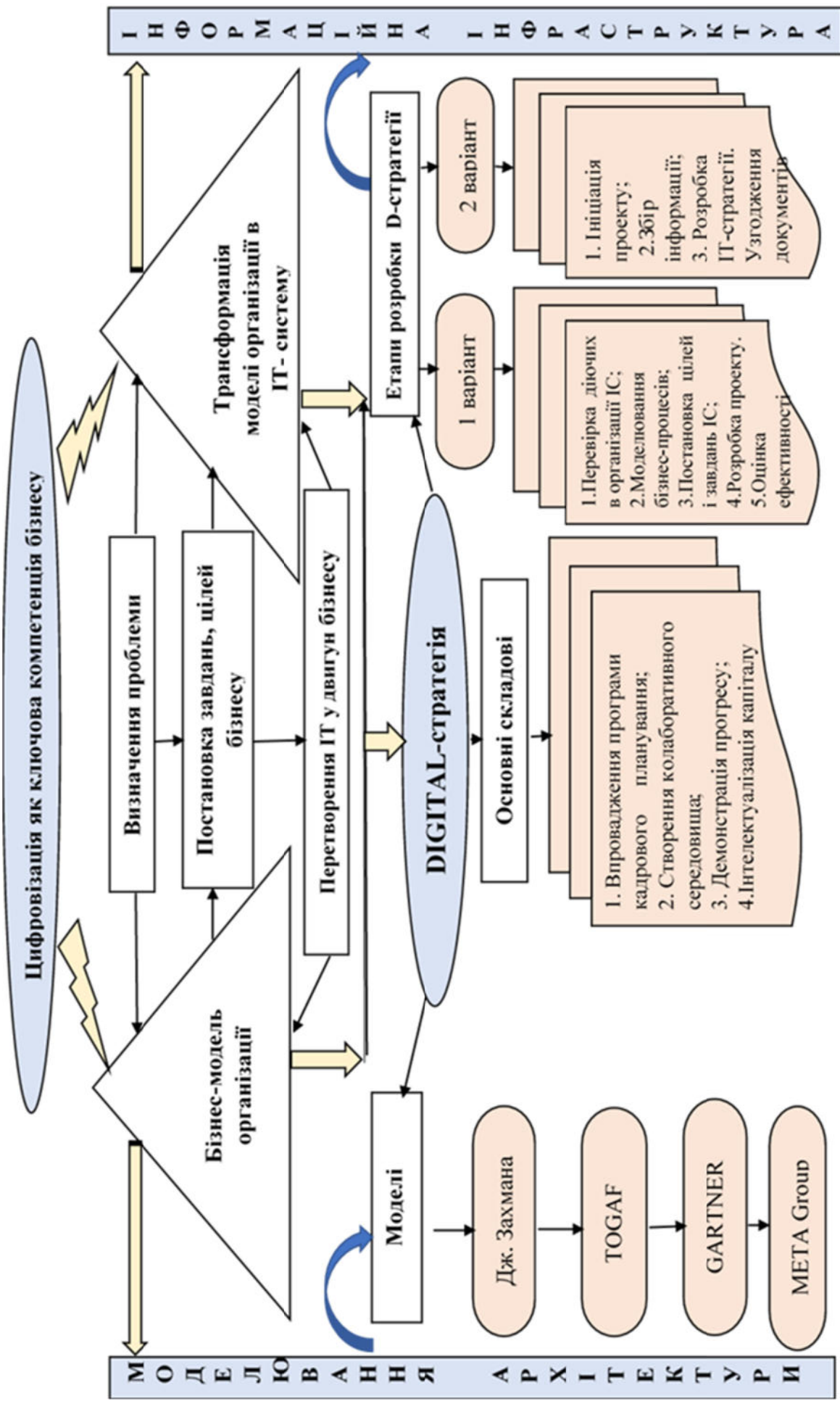


Рис. 3. 13. Концепція цифровізації бізнесу (авторська розробка)

По-перше, необхідно провести анкетування та отримати дані про реальну відповідність професійних навичок персоналу програмі цифрових перетворень. Після цього необхідно визначитись з переліком посад, що забезпечують стратегію цифрової трансформації. Відповідно до обраної групи цифрових інноваторів слід визначитись з сіткою професійних компетентностей.

Наступним етапом є навчання або власними силами (шляхом використання досвіду персоналу відповідно до оцінки інформації з анкет), або через підвищення компетентностей на спеціалізованих курсах.

2. *Створення колаборативного середовища.* Для його організації непотрібно виділяти окреме приміщення – достатньо організувати співпрацю персоналу через використання цифрових технологій. Необхідно попіклуватись про об'єднання працівників не лише за професійними, а також за поведінковими моделями. Заздалегідь слід продумати механізм розміщення творчих ідей з відкритим доступом та можливістю оцінки та викладення коментарів. По-перше, необхідно провести анкетування та отримати дані про реальну відповідність професійних навичок персоналу програмі цифрових перетворень. Після цього необхідно визначитись з переліком посад, що забезпечують стратегію цифрової трансформації. Відповідно до обраної групи цифрових інноваторів слід визначитись з сіткою професійних компетентностей. Такий спосіб колективної взаємодії дозволяє вивести на новий рівень вирішення поставлених завдань та забезпечити ефективний комунікаційний клімат. Працівники мають бути зацікавлені у професійному спілкуванні, що стане альтернативою соціальних мереж, на які здебільшого витрачається вільний час.

3. *Демонстрування прогресу.* Цей етап вкладається в логіку поведінкової моделі реалізації цифрових перетворень, оскільки будь-яка система функціонує як сукупність елементів, а отже, необхідно зазначити внесок кожного працівника в досягнення поставленої мети. У масштабах всього проекту це дозволяє контролювати кожну окрему ланку та завчасно виділяти вузькі місця, які потребують доопрацювання.

4. Інтелектуалізація капіталу. У Digital-стратегії повинні бути визначені через інтелектуалізацію: філософія її розвитку в організації; місце IT-підрозділів в організаційній структурі; вимоги до IT з позицій бізнес-стратегії; базові принципи та напрямки розвитку IT; основні напрями вдосконалення процесів управління IT; інтегральні характеристики IT; бюджету і списку проектів, необхідних для реалізації IT-стратегії; оцінки якості і цільові показники роботи IT-системи, а також можливі ризики і альтернативні варіанти її розвитку. Також важливо запровадити модель кращого досвіду, постійно демонструючи надбання цифрових працівників для мотивування всієї команди працівників. Мають бути впроваджені інструменти заохочення, передусім, нематеріального характеру, що стане стимулюючим чинником для реалізації професійного потенціалу.

Digital-стратегія безпосередньо впливає зі стратегії компанії (принцип каскадування зверху вниз) та відповідає на питання: як, з точки зору IT, повинна працювати організація (стратегія бізнесу: що робити, щоб досягти своїх цілей), відповідає вирішенню завдань, які стоять перед організацією. Як правило, основними завданнями Digital-стратегії є: зниження операційних витрат підприємства та, на наш погляд, найбільш важливіше – перетворити IT-службу в двигун бізнесу.

Як підтверджують проведені дослідження, необхідність розроблення Digital-стратегії пояснюється: суттєвою залежністю бізнесу від інформаційних технологій (IT); бажанням володіти інформацією, тобто інформаційним лідерством на цільовому ринку; системним підходом в реалізації спільних стратегічних цілей організації; незадоволеністю користувачів поточним станом їх інформаційної підтримки; появою нових технологій, здатних збільшити ефективність основного бізнесу організації; IT-бюджет набуває розмірів, помітних керівництвом; статус керівника IT-служби підвищується до рівня вищого менеджменту.

Якісно побудована Digital-стратегія повинна відповідати наступним вимогам: масштабності, тобто система повинна враховувати зростаючі потреби організації; гнучкості, тобто система повинна легко налаштовуватися під зміни

внутрішніх бізнес-процесів і зовнішнього середовища; бути стандартизованою, тобто різні компоненти системи повинні бути сумісними і відповідати вимогам інформаційної безпеки; економічної ефективності, тобто використання того або іншого рішення повинно бути виправданим економічно; незалежності, тобто замовник не повинен потрапляти в залежність від рішень постачальників, при цьому не повинна виникати необхідність в утриманні власного штату програмістів.

Розроблення Digital-стратегії починається з підготовчого етапу, який передбачає вивчення, аналіз та систематизацію основних і допоміжних бізнес-процесів компанії, а також аналіз і вдосконалення інформаційних принципів управління організацією.

Після цього формуються етапи розробки Digital-стратегії:

1. Аудит існуючих в організації інформаційних систем, метою якого є визначення відповідності Digital- стратегії функціональним завданням бізнесу на різних рівнях управління. Тобто наскільки ІС організації забезпечує інформацією її користувачів, яка структура інформаційних потоків, яким чином здійснюється організація зберігання даних і доступу до них.

2. Моделювання та аналіз основних і допоміжних процесів. Тобто, необхідно вирішити, яким чином Digital- стратегія буде впливати на здійснення бізнес-функцій і бізнес-процесів організації, на забезпечення користувачів інформаційним обміном, на формування внутрішніх комунікацій персоналу.

3. Постановка цілей і завдань розвитку інформаційних технологій відповідно до цілей і завдань бізнесу. Обсяг комп'ютеризації, тип і характер використання технічних засобів залежать від характеру конкретної технології і цілей її реалізації. Ціллю будь-якої інформаційної технології є отримання корисної та якісної інформації для ефективного управління організацією. В інформаційній системі може використовуватися безліч різних інформаційних технологій, для яких дана система виступає в якості середовища реалізації.

4. Розробка системного проекту та техніко-економічне обґрунтування окремих проектів інформатизації компанії на основі виділених факторів

ефективності. Система управління якістю проектів, здійснюваних в рамках управління портфелем проектів організації, повинна бути взаємопов'язана з загальною корпоративною системою управління. Так, дана узгодженість проявляється, перш за все, в тому, що організація знаходиться на одному з рівнів зовнішнього середовища проекту, представляючи його найближче оточення. Інструменти управління якістю проекту поділяються залежно від процесів управління – планування, забезпечення і контролю якості. Вибір інструментальних засобів залежить від специфіки галузі та діяльності організації. Інструментами техніко-економічного обґрунтування якості проекту можуть бути виділені на основі факторів ефективності:

- порівняльний аналіз витрат і вигід: використовуючи даний метод буде проводитися оцінка потенційної вигоди від виконання вимог до якості у вигляді збільшення продуктивності, зниження помилок, дефектів, невідповідності, зменшення кількості доробок з вартістю їх реалізації;

- вартість якості: даний метод дозволяє розрахувати сукупну вартість заходів протягом проекту, спрямованих на підвищення якості. Витрати внаслідок дефектів часто поділяються на внутрішні (виявлення в рамках проекту) і зовнішні (виявлення замовником). Так, вартість відповідності включатиме в себе вартість оцінки – різні тестування, інспекції; вартість запобігання – навчання, обладнання, документування процесів. Крім цього, описується вартість невідповідності в термінах внутрішніх витрат, наприклад, необхідність доопрацювання, і зовнішніх – зобов'язань, втрати прибутку тощо.

Таким чином, епоха цифрових технологій перевертає свідомість менеджерів і диктує необхідність пошуку нових і адаптації наявних моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності. Однак, які б пріоритети в підходах і технологіях не використовувалися, ключове значення має саме людський потенціал організацій – люди, здатні їх генерувати і ними керувати.

3. 4. Сучасні методологічні підходи до удосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій

Динаміка перетворень світової економіки зобов'язує підприємницьке середовище гостро реагувати на всі зміни, що відбуваються. Тому прийняття рішень щодо цифрового розвитку бізнесу має базуватись на обґрунтуванні та визначенні основоположних параметрів трансформації, що є джерелом цінності та поштовхом для створення нової конкурентної стійкості бізнесу. За даними Центру цифрової трансформації бізнес-школи IMD, у найближчі п'ять років 40% лідируючих компаній можуть втратити свої позиції, якщо не проведуть цифрову модернізацію [173]. У таких умовах важливо зрозуміти, які підходи до інноваційної діяльності організаціям необхідно застосовувати, щоб уникнути втрат в ефективності та конкурентоспроможності.

Під час прийняття рішення про можливість до підвищення ефективності бізнес-процесів виникає питання, наскільки радикальними мають бути зміни. У даному випадку існують два діаметрально протилежні підходи – революційний і еволюційний. Перший підхід відомий під назвою реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Process Reengineering), який прагне до проривів не шляхом покращення існуючих процесів, а шляхом відмови від них і заміни їх цілком новими. Другий підхід отримав назву концепції безперервного покращення процесів CPI (Continues Process Improvement), яка передбачає безперервне зростання та покращення наявних процесів компанії [188].

Тому організація має декілька варіантів переходу до цифрової моделі діяльності – відмова, руйнування та нова побудова; покрокові покращення; поверхневі зміни. Кожен із варіантів має переваги та недоліки відповідно до реального стану бізнесу, його розмірів, ніші на ринку, стратегії та сформованої моделі діяльності. Стратегія повної відмови від основної діяльності, руйнування прийнятого шаблону розвитку та намагання побудувати нову модель є невиправданою для більшості організацій, оскільки це масштабні зміни, які потребують значних капіталовкладень та глобальних перетворень. Зазвичай,

лідери ринку не можуть дозволити собі таку стратегію через високий ризик втрати конкурентної стійкості, в чому проявляється «парадокс безумовного лідера». Тому для таких суб'єктів бізнесу доречною є стратегія покрокових покращень з поступовим переходом на цифрові платформи без кардинальних змін моделі бізнесу. Також неефективною є стратегія поверхневих змін, що виражається у послідовному використанні тенденцій зовнішнього середовища без чіткого розуміння реальної потреби перетворень. Компанії-лідери можуть потрапити у пастку через страх залишити конкурентоздатні позиції, не починаючи проект цифрового перетворення. Відповідно стратегія виявляється неефективною та негативно позначається на діяльності через втрату часу для продуктивних змін.

Вважаємо, що організації, які дотримуються принципу безперервності економіки, мають мінімальні шанси на успішний розвиток у порівнянні з гнучкими і динамічними компаніями, які ефективно впроваджують інновації відповідно до вимог часу і ринків.

Тобто процес інтерференції розвитку організації залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, обраного напрямку політики його економічного управління. Необхідно враховувати зміни структури і масштабів бізнесу, законодавчої бази, нові вимоги ринку, інноваційні процеси, гармонізацію з загальним напрямом розвитку тощо. Повинно бути проведено паралельне вирішення взаємопов'язаних між собою оперативних завдань для реалізації стратегічних цілей шляхом синхронізації бізнес-процесів і організації якісної системи інформації, необхідної різного роду інституціям або окремим внутрішнім або зовнішнім користувачам.

Отже, бізнес зазнає серйозних змін, що приводять до перегляду і вдосконалення його моделей управління. Це пов'язано, перш за все, з такими умовами як зміна споживчої поведінки, що має такі характерні риси: збільшення вимог до зручності і швидкості придбання товарів/послуг, не виходячи з дому; виникнення можливості доступу до оцінки якості товарів/послуг іншими споживачами (придбаних після отримання відгуків); можливість оплати

сучасними електронними платіжними засобами; отримання товарів/послуг без відвідування магазину/компанії (в зазначеному місці – вдома, в офісі) тощо.

Усі ці запити задовольняються зміщенням активності організацій вже з Інтернету в мобільні додатки, а використання гаджетів стає вельми поширеним. Відповідно до цих обставин модель управління організацією набуває іншого формату, радіус і вектор якого, змінюються під впливом основних трендів ефективності сучасного розвитку економічних систем. Тобто, питання ефективності управління сприяє вивченню діалектики інформаційних відносин з приводу формування і поширення керівного впливу під час прийняття альтернатив управлінських рішень.

Питання вдосконалення моделі управління бізнесом залишається дискусійним у наукових колах, оскільки вчені в основному займаються проблемою забезпечення довгострокового конкурентного успіху організацій, який залежить від управлінських рішень, проектів і сценаріїв розвитку. У наукових дослідженнях пропонуються практичні рекомендації щодо поглиблення критичного мислення та сприйняття інтеграції сталого розвитку в модель організації з розширенням основних компетенцій. Крім того розглядаються питання вдосконалення механізмів, інструментів, засобів управління підприємницькими структурами [129, 130, 390].

Назва цієї частини дослідження означає, що її ціллю є не створення методики, як деякого єдиного рецепту, а вибудовування концепції вирішення завдань, розроблення своєрідного дороговказу, який надає деяку сукупність положень і уявлень, здатних створити правильне середовище для появи методологічних підходів до розробки інструментів для формування ефективної системи управління в умовах цифрової економіки, що сприятиме отриманню раціональних рішень, на основі яких менеджери зможуть демонструвати здібності в мистецтві управління.

Якщо проаналізувати логіку нашого дослідження, то першим кроком у цьому напрямі, було визначення поняття «організація» і вказані можливості опису організації у вигляді статичної та динамічної метамоделей. Надалі було

запропоновано методологічні підходи до формування інформаційних систем організації, а також її інфраструктури. Наступним кроком стало висування ще двох тез. У першій з них стверджувалося про безперервність трансформації організацій, середовища їх функціонування і необхідності постійно приймати рішення щодо зміни ІТ і ІС, а друга теза полягає в тому, що велике значення на сьогодні має комунікаційна складова системи управління організаціями, яка будується на основі інноваційної культури.

Зміни у бізнес-середовищі приводять до трансформації та розвитку їх ІС і ІТ, що, у свою чергу, пояснює доцільність відповідної модифікації й системи управління, менеджменту, комунікації в нових умовах цифрової економіки. У доповіді «The New Digital Economy. How it will transform business», представленій Oxford Economics у 2011 році, відзначається, що глобалізація цифрової економіки відповідає ряду ключових моментів, які необхідно враховувати. Один з них має пряме відношення до досліджуваної нами теми: «пам'ятайте, що кожна компанія сьогодні може бути цифровим конкурентом; будьте готові до малих організацій на периферії, які можуть конкурувати, використовуючи нове обладнання і програмне забезпечення з мінімальними капіталовкладеннями» [511].

Як свідчить проведене дослідження, в останні десятиріччя відбуваються значні зміни умов, за якими організації здійснюють свою господарську діяльність. Тому на практиці для них необхідно знайти шляхи удосконалення інструментів управління та безперервно здійснювати пошук нових конкурентних стратегій. Традиційна організація перетворюється в «цифрову», проходячи шлях цифрової трансформації (Digital Transformation). Така організація (Digital Enterprise) використовує інформаційні технології в якості конкурентної переваги у всіх сферах своєї діяльності: бізнес-процесах, маркетингу, взаємодії з клієнтами тощо. Capgemini Consulting і MIT Sloan School of Management провели аналіз понад 400 великих компаній з різних галузей. Результати дослідження показали, що від застосування нових технологій і методологічних підходів до вдосконалення системи управління залежать фінансові показники компаній. Так:

- фірми, що активно використовують нові методи управління і технології, в середньому на 26% знаходяться у більш вигідному стані від своїх конкурентів;
- фірми, що інвестують в цифрові технології, але приділяють мало уваги управлінню мають фінансові показники на 11% нижче;
- фірми, що покращують тільки менеджмент, додають 9% до прибутку, але потенційно можуть придбати за допомогою цифрових технологій втричі більше;
- фірми, що не вибрали стратегію розвитку та не удосконалюють систему управління, мають негативні фінансові показники у порівнянні з іншими гравцями ринку – мінус 24% [458].

У результаті інформаційної революції нові продукти з'являються швидше, ніж в них виникає потреба у суспільства, запорукою успіху в конкурентній боротьбі стає, на нашу думку, не виникнення попиту, а його формування. Домінуючим фактором у виробництві ми виділяємо знання і творчий потенціал працівників організації, що є основним фактором її успіху на ринку. Організації, які не включають до своєї стратегії максимальне використання інтелектуального потенціалу своїх працівників, не беруть до уваги нефінансові чинники, які потрібно вивчати, стають неконкурентоспроможними. З'являється потреба у вирішенні проблеми значної зміни їх внутрішнього середовища з метою пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах цифрової економіки формуються нові правила ведення бізнесу, які здійснюють значний вплив на ефективність функціонування сучасної організації: основою розвитку цифрової економіки є робота з великими даними (Big data); зі зростаючими потоками даних з'являється можливість до переходу на новий рівень управління економічними процесами [318]; бізнес-аналітика стає інструментом для прийняття рішень керівників різних рівнів; в епоху цифрової економіки важливим для утримання конкурентних позицій стає тісна взаємодія виробника зі споживачем, у якого з'являється можливість генерувати ідеї нових продуктів і послуг (створення дизайну продукції, виробництво за індивідуальним замовленням, розробка функціоналу нового товару тощо) [350];

для цифрової економіки характерним є переважання нематеріальних активів, які не зношуються, а навіть зростають в процесі використання та обміну; торговельні майданчики в Інтернеті знімають обмеження асортименту залежно від площі, що є характерним для реальних магазинів [329]; в умовах цифрової економіки активно розвивається «індивідуально адаптований маркетинг»; використання нових засобів і форм мультимедійних комунікацій (Інтернет, call-центри, інтерактивне телебачення тощо) дозволяє з більшою швидкістю і з меншими витратами встановлювати індивідуальні контакти зі споживачами та проводити додаткове післяпродажне обслуговування тощо [15].

Залученість зацікавлених осіб в процес організаційного управління забезпечується завдяки використанню планування як «зверху-донизу», так і навпаки «знизу-догори» в стратегічному управлінні організацією. Так, наприклад, керівники бізнес-процесів організації можуть в більшій мірі розуміти загальні перспективи цілей організації та приймати на основі цього більш осмислені рішення. Крім того, декомпозиція стратегії організації на цілі окремих бізнес-процесів може надати можливість їх керівникам висловлювати ідеї щодо використання можливостей організації та її обмежених ресурсів, порівнювати бізнес-процеси організації між собою, а також перерозподіляти ресурси і пріоритети між різними бізнес-процесами.

Таким чином вважаємо, що до базових управлінських технологій, на яких засновані сучасні методологічні підходи до формування системи управління організаціями, відносяться: збалансована система показників (ЗСП), бізнес-інжинірингові технології управління (реінжиніринг бізнес-процесів РБП) та система менеджменту якості (СМЯ). Всі ці методологічні підходи до управління базуються на процесному методі, але мають суттєві відмінності (Рис. 3. 14).

Як видно з наданого рисунку:

1. ЗСП забезпечує визначення ключових бізнес-процесів, підпорядкованих реінжинірингу.

2. Реінжиніринг забезпечує оптимізацію та перебудову процесів для подальшого впровадження ЗСП.

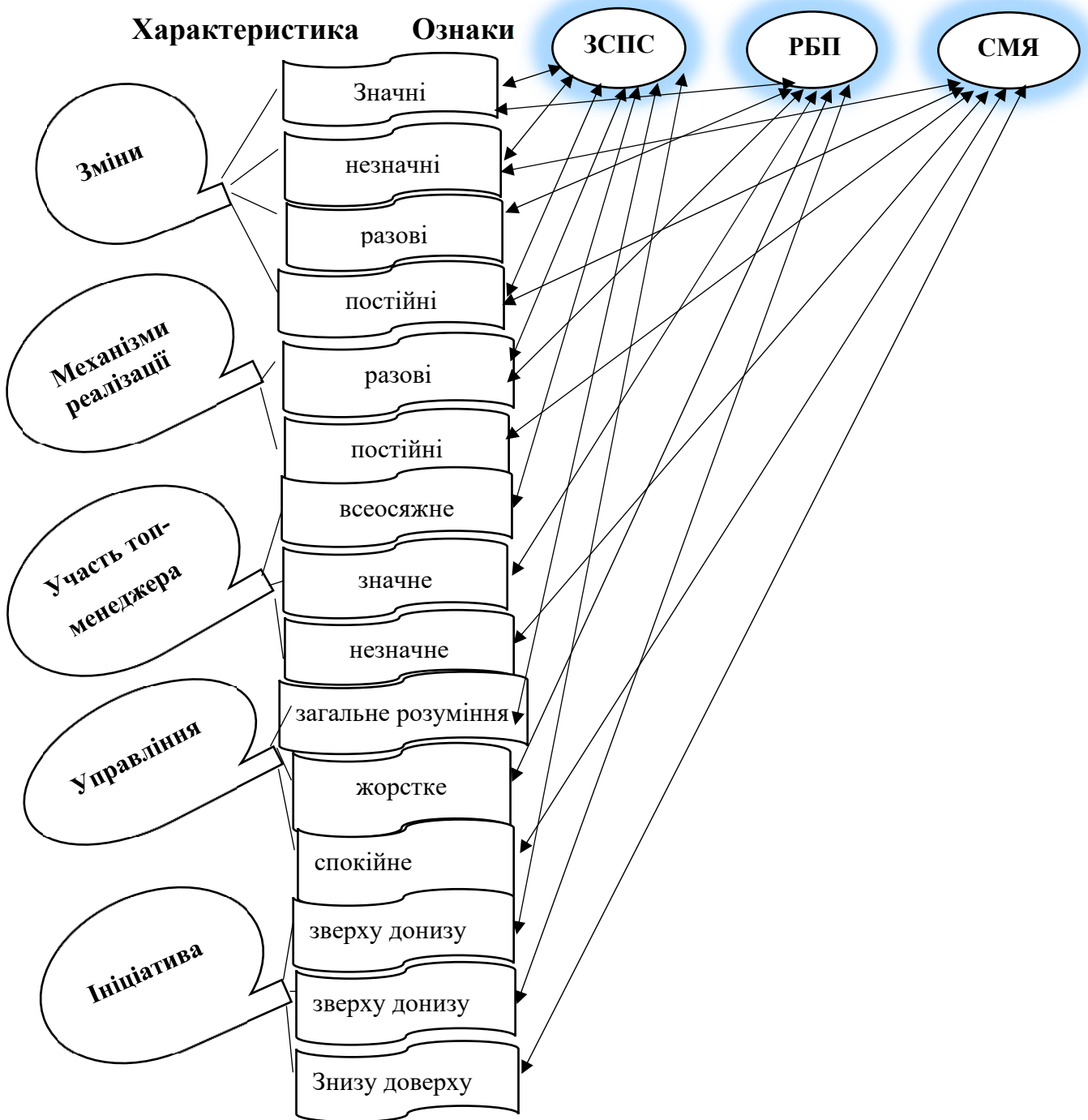


Рис. 3. 14. Характерні ознаки сучасних методологічних підходів до формування системи управління (авторська розробка)

3. Система менеджменту якості виявляє першочергові об'єкти реінжинірингу.
4. Реінжиніринг забезпечує радикальне покращення процесів для наступного впровадження СМЯ.

5. СМЯ забезпечує можливість використання показників якості процесів у складових «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток» ЗСП.

6. ЗСП забезпечує можливість управління якістю на основі показників розвитку.

Таким чином, «ЗСП є методологічною основою ефективного управління корпорацією (бізнесом), що формується через інтеграцію сучасних методологічних підходів до менеджменту. Необхідність застосування під час реалізації цієї методології інформаційних систем, а також мінливість середовища, обумовлює доцільність постійного підвищення ефективності бізнес-процесів, використання в тісному зв'язку із ЗСП інжинірингових технологій управління» [188, с. 19].

Збалансована система показників для інформаційного забезпечення стратегічного управління об'єктами надає можливість оцінити ефективність використання всіх матеріальних, нематеріальних, людських ресурсів, які належать організаціям, під впливом зовнішніх, внутрішніх, фінансових і нефінансових чинників [35, 57, 60, 115, 161, 370]. ЗСП уможливорює отримання відповідей на актуальні питання бізнесу: якими є джерела доходу компанії, хто входить до складу клієнтів та кого ми хочемо бачити в якості своїх клієнтів; у чому ми кращі за наших конкурентів, у чому ми поступаємося їм; в яких бізнес-процесах створюється цінність для наших клієнтів, яким чином їх можна вдосконалити для їх задоволення та задоволення акціонерів; як наша компанія має навчатися та розвиватися для досягнення досконалості в критично важливих процесах. Збалансована система показників вимагає від менеджменту організацій приділяти увагу питанням маркетингу, управлінню персоналом, використанню інформаційних технологій, формуванню корпоративної культури.

На сьогодні збалансовану систему показників слід ідентифікувати не тільки як оцінну систему, але й як систему, що надає можливість формування інформаційно-аналітичного підґрунтя подальших управлінських рішень. Сучасна практика застосування ЗСП являє собою таку управлінську технологію,

в межах якої забезпечується опис стратегії, формується механізм досягнення стратегічних завдань, виражених у кількісних і якісних індикаторах.

У якості бізнес-ідеї виступає оптимальне вирішення завдань стратегічного управління, які розроблено у відповідності до визначених стратегічних цілей, місії організації, заходів та ініціатив управлінського персоналу за допомогою розробленої системи показників. Тому більш детально процес розроблення ЗСП для характеристики інноваційного розвитку організації розглянемо у наступних параграфах дисертації.

Під час управління інноваційним розвитком необхідно використовувати весь потенціал організацій, починаючи від ресурсної бази, до формування бізнес-процесів та ефективних комунікаційних взаємозв'язків.

Процесний підхід в системі управління [7, 131, 140, 141, 280, 304, 306, 365, 388, 406] є на сьогодні найбільш досконалим та зорієнтованим на розробку та реалізацію стратегії, аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем організації як складної системи. Об'єктом управління в рамках процесного підходу є бізнес-процес – цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача. Процесний підхід досить зручний для здійснення управління організацією, оскільки дозволяє делегувати повноваження і відповідальність, скорочує кількість рівнів прийняття рішень, автоматизує виконання бізнес-процесів. Більш того, він об'єднує чотири управлінські функції: планування, організацію, мотивацію і контроль, що робить його дуже зручним для менеджерів організації.

Одним із інноваційних процесів в рамках інноваційної системи є менеджмент якості, його економічна складова [27, 338, 386, 461]. На сьогодні управління якістю вважається досить популярним американським винаходом, що поступово поширився світом. Міжнародний Стандарт ІСО 8402-94 визначає «зміст сучасного менеджменту якості як підхід до керівництва організацією (компанією, корпорацією, фірмою, підприємством чи установою або їхніми підрозділами, що виконують самостійні функції та мають адміністрацію), що

націлений (зорієнтований) на якість (сукупність характеристик товарів чи послуг, які свідчать про їхню здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби), заснований на участі (співпраці) всіх членів (працівників) організації й спрямований на досягнення довгострокового підприємницького успіху шляхом задоволення запитів (вимог) споживачів та вигід для працівників організації й суспільства загалом» [461].

Якість, як відомо, визначається сукупністю властивостей продукту, що формують його споживчу цінність при використанні. На прикладі менеджменту якості можна побачити, як здійснюється управління інноваційним процесом в рамках інноваційної системи. Яким чином властивості продукту можна розглядати як споживчі характеристики самого продукту (призначення, швидкість, потужність, склад і точність виконуваних операцій / робіт тощо), а також показники, які, в більшій мірі, мають відношення до процесу виготовлення продукту (економічність використання, ресурсомісткість). До підвищення якості продуктів відноситься поліпшення споживчих характеристик продукту, а до забезпечення якості продукту – збереження досягнутих у виробництві споживчих характеристик, а також скорочення витрат на виробництво продуктів, просування товарів, зниження ресурсомісткості їх використання (витрат на виробництво продукції в частині використовуваних методів оцінки якості виробничого процесу, метрології, зниження рівня браку і технологічних втрат, використання економічних та достовірних методів контролю якості у виробництві або торговельному процесі).

На прикладі системи менеджменту якості можна також говорити про оптимізацію програм інноваційної діяльності практично всіх організацій, які виробляють продукцію або надають послуги споживачам. У ринкових умовах результат діяльності будь-якої комерційної організації може бути оцінений кількісно не тільки за досягнутими фінансово-господарськими показниками (обсяг продажів, рентабельність, економічна і фінансова стійкість, додана вартість тощо), але й за показниками якості фактичних результатів діяльності, які, зазвичай, добре піддаються кількісному аналізу (частка і величина продажів

продуктів, що відносяться до різних категорій або груп якості, прибуток, рентабельність, інші фінансові результати за цими видами продуктів). Кожна організація прагне максимізувати корисний результат своєї діяльності, при цьому, як правило, діють фінансові та бюджетні обмеження, тобто можна говорити про оптимізацію діяльності в зазначених умовах.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на тому, що системи управління якістю також є людськими системами – вони створюються людьми, управляються людьми та служать людям. Тому їх досконалість залежить від того, наскільки професійні люди, що створюють ці системи. Пропонуємо вищому керівництву організацій розробляти та опубліковувати Політику Якості, яка визначає цілі якості для всіх працівників і допомагає продемонструвати дотримання вищого керівництва цілей якості. Після затвердження політики в області якості, вище керівництво несе відповідальність за розуміння, здійснення та підтримку цієї політики на всіх рівнях організації. Як інструмент внутрішнього управління, Політика Якості, повинна бути доведена до кожного її співробітника, що допоможе йому відчувати свою причетність до соціально важливої справи.

Використання та доповнення рисами цифровізації цих методологічних підходів уможливають удосконалення системи управління організаціями в умовах цифрової економіки, що має суттєве значення, оскільки висока конкуренція, ускладнення культури споживання, а також присутність зовнішніх ризиків приводять до того, що збереження середньострокової ефективності стає підвладним мобільним, гнучким та інноваційно розвиненим організаціям, що заохочують процеси творчого руйнування.

Якщо говорити про найбільш дієві точки контакту організацій та аудиторії, вважаємо за необхідне торкнутися саме цифрового середовища. На сьогодні залучення споживача до цифрового простору змушує підприємницький сектор приділяти велику увагу комунікації через Інтернет-канали: веб-сайти, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки тощо. Ці дані дозволяють зрозуміти, що для більшості людей, Інтернет – ключове середовище взаємодії. Інтернет є

найважливішим майданчиком для зв'язку з цільовою аудиторією, який за рахунок своєї комунікативної багатофункціональності дозволяє підвищувати ефективність організації.

Звертаючи увагу на зазначені факти, стає очевидним, що Інтернет-майданчики – найважливіший механізм розвитку сучасного бізнесу та удосконалення системи управління організаціями. Зручність, функціональність і привабливість таких майданчиків забезпечить найбільш коректну і ефективну взаємодію з користувачами. Очевидно, що візуальна взаємодія в такому випадку виходить на перший план.

Крім того, доступність сучасних метрик, на відміну від оф-лайн форматів, дозволяє через використання нефінансових показників оцінювати конверсію будь-якого Інтернет-банеру або блоку на сайті, переглядати, в який час активна аудиторія, а також, яка стать або вік найчастіше звертає увагу на візуальну інформацію організації. Таким чином, трансформація традиційної системи управління організацією в умовах цифрової економіки полягає в наступному (Таблиця 3. 4).

Проте, нами визначено, що на сьогодні існує цілий ряд бар'єрів, які необхідно подолати в організаціях на шляху до здійснення своєї діяльності в умовах цифрової економіки:

1. Є очевидною неготовність розвитку організацій через відсутність навичок і кваліфікації в менеджменті щодо розуміння суті мережевої технології, принципів її роботи і можливостей її використання та впровадження, а також отримання суттєвих переваг;

2. Недостатня кількість ІТ-спеціалістів в частині опису, декомпозиції та оптимізації бізнес-процесів, в частині аналізу даних і комп'ютерного навчання для вирішення конкретних бізнес-завдань в різних галузях, в частині створення і підтримки базової ІТ-інфраструктури організації.

3. Недостатність правоохоронних дій для протистояння кіберзагрозам.

Тобто, трансформація системи управління в організації приводить до нового вищого рівня розвитку, пов'язаного із задоволенням потреб споживачів,

що виникають в інформаційному середовищі та з якими організація повинна комунікувати (гнучкість, швидка доставка, інформаційність, цілодобова присутність в Інтернеті тощо).

Таблиця 3. 4.

Трансформація складових системи управління організацією у цифровому бізнесі
(укладено автором)

Складові системи управління	Трансформації
Методологія управління (законои, принципи, методи, функції, технологія управління)	Поєднання принципів стратегічного управління та мережі управління; Розширення та диференціація функцій управління у зв'язку з диверсифікацією, віртуалізацією та глобалізацією бізнес-процесів; Переорієнтація стратегічних пріоритетів з акцентом на гнучкість, посилення програмно-цільового управління, реорганізацію структурних підрозділів та їх взаємодії; Посилення інтеграції та комунікації.
Процес управління (система зв'язку, розробка та впровадження управлінських рішень, інформаційне забезпечення)	Комп'ютеризація процесів управління за виділеними бізнес-процесами; Забезпечення організаційного, інформаційного, фінансово-економічного, соціального механізму управління зв'язками; Орієнтація на управління нематеріальними активами.
Структура управління (функціональна структура, інформаційні потоки, інноваційна культура)	Перехід до гнучкої, горизонтальної організаційної структури через мережу організації праці; Реорганізація підрозділів, створення гнучкого стратегічного управління бізнес-процесами та розвиток цифровізації бізнесу; Формування ефективної системи мотивації та тренінгу персоналу.
Технологія та управління комунікаційними зв'язками мережі (управління документооборотом)	Створення єдиного інформаційного простору для управління організацією, заснованого на інтегрованій інформаційній системі з внутрішніми та зовнішніми комунікаційними зв'язками організації

Таким чином, щоб отримати дивіденди від розвитку цифрової економіки необхідно визначити способи усунення бар'єрів та враховувати їх під час удосконалення системи управління організацією. Тому вважаємо, що до управлінських технологій, які базуються на застосуванні сучасних методологічних підходів до формування системи управління окрім використання збалансованої системи показників (ЗСП), бізнес-інжинірингових технологій управління (РБП) та системи менеджменту якості (СМЯ) доцільно

додати специфічний блок між науковою базою теоретичних знань та практикою діяльності, який визначено нами як «інструментальна методологія цифрової економіки» (ІМЦЕ), що обумовлює узгодження наявних методів управління з проектно-інженерними технологіями та приводить до поєднання інноваційних ідей з реальними заходами їх практичної реалізації в умовах цифрової економіки (рис. 3. 15).

Для цього, на нашу думку, необхідно враховувати наступні основні тенденції до методології управління інноваційним розвитком бізнесу:

Візуальна комерція. Візуальна комерція дозволяє користувачам взаємодіяти з продуктами бренду візуально. Технологія візуальної комерції охоплює 360-градусне відео, 2D та 3D-конфігурацію, візуальний пошук, розширену реальність (AR) та віртуальну реальність (VR).

Персоналізація. Персоналізація – це процес, який створює відповідну, індивідуалізовану взаємодію для оптимізації досвіду користувача. Існує багато можливостей для персоналізації протягом усієї подорожі клієнта, від пошуку, відкриття сторінки пропозиції, рекомендацій щодо товару, банерів тощо. Персоналізація може досягти таких цілей, як поповнення, залучення, лояльність та задоволення клієнтів.

Довіра та конфіденційність. Побудова довірчих відносин із клієнтами починається з захисту його конфіденційності. Клієнти хочуть забезпечити прозорість та контроль своїх даних. Майже 160 країн і юрисдикцій мають або розробляють положення про конфіденційність, але організації стикаються зі все зростаючим тиском для їх дотримання. Довіра та конфіденційність стають все більш важливими для організацій, але при цьому повинен бути баланс між отриманим та достатнім обсягом даних про клієнтів.

Дизайн. У ситуації, коли мотиви і потреби аудиторії разом із образом споживача стають зрозумілими, організація може бути в змозі формувати ідентичну візуальну комунікацію.

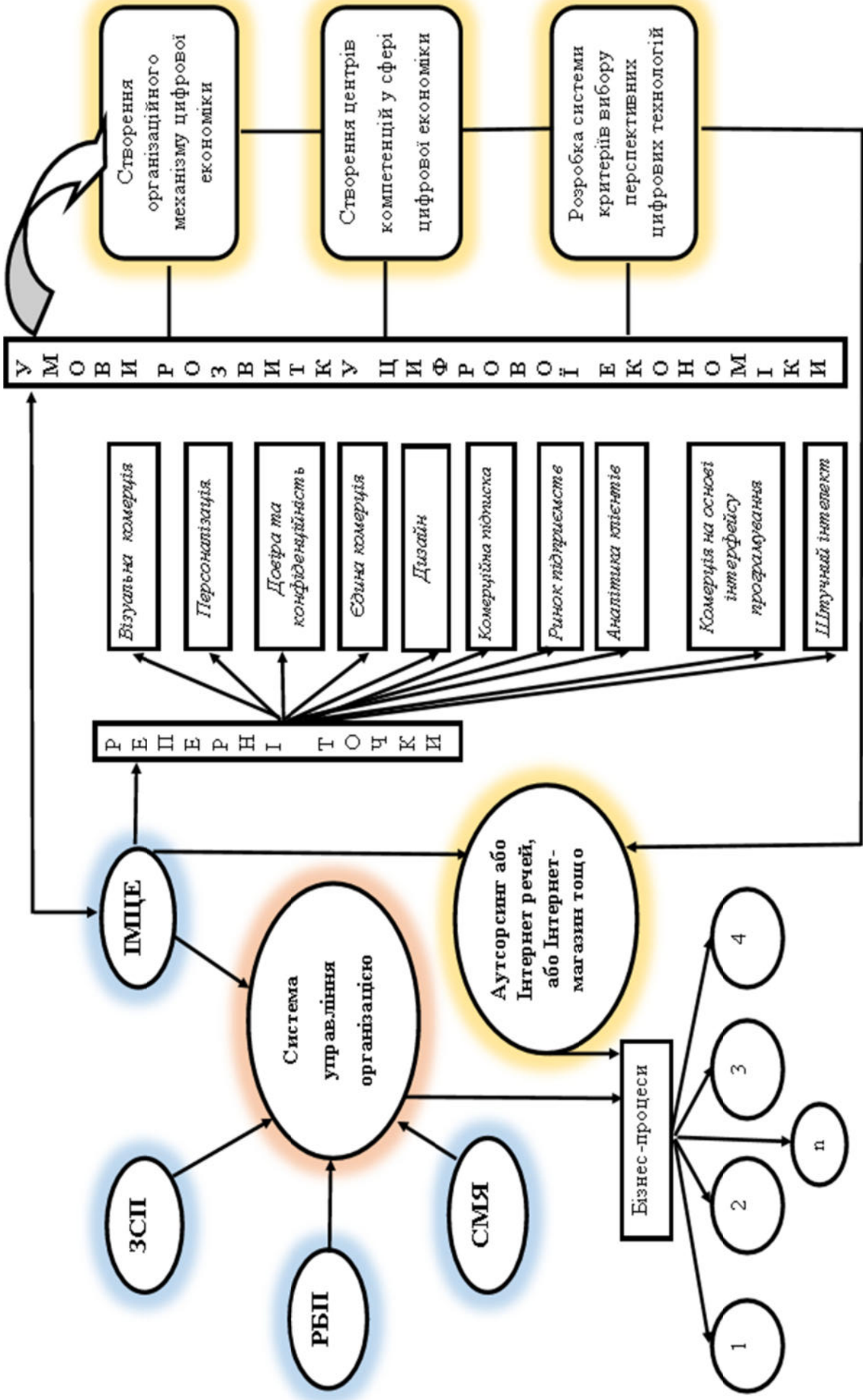


Рис. 3. 15. Концепція вдосконалення системи управління через впровадження ІМЦЕ (авторська розробка)

Однак ми вважаємо, що даний засіб побудови візуальної комунікації не може розглядатися як однозначний шлях до комерційної ефективності. Дизайн покликаний стати фундаментом для створення збалансованої і стійкої інноваційної організації. Відсутність адекватної товарної пропозиції, повноцінної системи збуту, коректного аналізу аудиторії унеможливорює побудову ефективної та успішної інноваційної організації і дизайн не вирішує цих проблем.

Єдина комерція. Клієнти використовують все більшу кількість каналів на етапах купівлі та володіння. Уніфікована комерція пропонує не тільки послідовність використання каналів, але й постійний досвід протягом усієї подорожі клієнта. В ідеалі він також персоналізований під контент замовника.

Комерційна підписка. Абсолютно всі товари та послуги на теперішній час можливо продавати періодично та автоматично їх поновлювати. Організації можуть скористатися комерційною підпискою з повторюваним та передбачуваним доходом; клієнтам подобається зручність, економія витрат та персоналізована продукція. За підрахунками аналітиків до 2023 року 75% організацій, які продають безпосередньо споживачам, пропонують послуги передплати, але лише 20% зможуть домогтись збільшити утримання клієнтів [220].

Ринок організацій. Це бізнес-моделі, в яких організації переходять від продажу лише власних продуктів або джерел до продажу сторонніх товарів, якими володіє, керує та обслуговується хтось інший.

Аналітика клієнтів. Аналітика клієнтів включає низку інструментів аналітики (наприклад, ЗСП), які формують уявлення про клієнтів з їх даних для покращення досвіду про вимоги клієнтів та досягнення бізнес-цілей. Враховуючи велику кількість даних, що обробляються платформами цифрової комерції та визначення можливостей перетворення покупців у постійних клієнтів, аналітика клієнтів відіграє вирішальну роль у цифровій торгівлі. До 2021 року понад 40% усіх проєктів, що займаються інформацією та аналітикою, стосуватимуться аспекту досвіду клієнтів [220].

Комерція на основі інтерфейсу програмування (API). Організації будують модульні платформи замість того, щоб покластися на єдине монолітне комерційне рішення для покращення гнучкості та спритності у підтримці нового досвіду клієнтів, бізнес-моделей та партнерів екосистеми.

Штучний інтелект (AI). AI застосовує розширені методи аналізу для інтерпретації подій, підтримки та автоматизації рішень та для прийняття дій на основі логіки, включаючи комп'ютерне навчання. Приклади ІС у цифровій торгівлі варіюються від рекомендацій щодо продукту, персоналізації контенту, виявлення шахрайства, оптимізації цін та віртуальних помічників до пошуку зображень та категоризації, а також сегментації клієнтів.

Вважаємо, що, саме від взаємодії з правильною аудиторією, так само як і правильна взаємодія з аудиторією (особливо на цифрових майданчиках), дозволить забезпечити організації успішний інноваційний розвиток.

Крім того, Інтернет-технології сприяють виключенню одного із партнерів ринкових відносин – посередника, оскільки встановлюють прямі рівноправні зв'язки між виробником (продавцем) та покупцем. У той же час, за необхідністю, виробник (продавець) і покупець можуть доручити посереднику (наприклад, аутсорсеру) виконання якоїсь окремої функції з обслуговування їх взаємодії. Тобто завдяки мережевим інформаційним технологіям змінюється й характер конкуренції, яка зміщується зі сфери товарів і послуг у сферу творчих потенціалів.

На теперішній час найбільш розповсюдженими у використанні ІМЦЕ є механізми аутсорсингу, Інтернету-речей та Інтернет-магазину, які впливають на інфраструктуру та архітектуру організації, тому концепцію удосконалення системи управління організацією в умовах цифрової економіки розглянемо саме на прикладі цих цифрових платформ.

Прагнення керівників організацій до послідовної концентрації зусиль на використанні ресурсів для здійснення операційної діяльності є основною причиною рішення щодо переведення частини бізнес-процесів організації на аутсорсинг. Будь-який бізнес-процес, який передається на аутсорсинг, не

наділений автономним характером, оскільки він розвивається у визначеному середовищі, яке надає йому специфічні риси. Отже, щоб аутсорсинг забезпечив якісними перевагами організацію, достовірні інформація повинна складати його основу і не тільки за відношенням до внутрішніх складових самого бізнес-процесу, який переданий на аутсорсинг, а й за чинниками зовнішнього оточення. Включення аутсорсингу в діяльність організації являє собою процес використання знань, умінь і навичок, інструментів і методів управління бізнес-процесами в контексті організаційних цілей і завдань з метою створення цінності для організації на основі досягнутих результатів. У даному процесі необхідно врахувати те, що результати переданих бізнес-процесів і принесена ними цінність повинні мати кількісний вимір.

На відміну від стратегічного управління організацією аутсорсинг вимагає визначення ступеня відповідності кожного окремого переданого бізнес-процесу стратегії організації в цілому. Також слід зазначити, що аутсорсинг бізнес-процесів за рівнями управління організації нижче, ніж загальне управління та відповідає стратегії того рівня, до якого даний бізнес-процес належить, а не стратегії організації в цілому.

У ситуації, коли відбувається зміна термінів, витрат або якості результатів певного бізнес-процесу в організації і вона власними силами прагне до усунення цієї невідповідності із залученням наявних ресурсів, як правило, такий підхід найчастіше не приведе до досягнення поставленої мети того рівня стратегічного керівництва організації, до якого цей бізнес-процес відноситься, а в подальшому і стратегії всієї організації.

Тому у разі передачі конкретного бізнес-процесу на аутсорсинг, при використанні ресурсної бази аутсорсера і його професіоналізму, стає можливим здійснити своєчасне коригування мети і призначення даного бізнес-процесу таким чином, щоб це не суперечило організаційній стратегії та дозволило досягти максимально можливого результату. Отже, аутсорсинг уможливорює бачення того, як зміни в рамках одного бізнес-процесу впливають на результати реалізації організаційної стратегії рівня, до якого даний бізнес-процес

відноситься, з подальшим впливом на результати організаційної стратегії в цілому. Тобто аутсорсинг виступає сполучною ланкою між стратегічним управлінням організацією та дотриманням термінів, витрат і вимог до якості у межах реалізованих бізнес-процесів.

При цьому значну роль відіграє процесний підхід в системі управління організаціями. Саме постійні зміни умов ринку сприяють розвитку керівництва організацією не як управління сукупністю окремих функцій, а як сукупністю бізнес-процесів, які визначають основні особливості діяльності.

Аутсорсинг стає самим виграшним для бізнес-процесів, які раніше були внутрішніми, за умови зниження вартості зовнішніх транзакцій. Досягнення результату під час здійснення даної системної координації можливо при вибудовуванні інформаційних відносин в єдиних стандартах. Відносини координуються на основі внутрішніх ланцюжків створення цінності організації, постачальників і клієнтів.

Відбувається віртуальна інтеграція, створення мережевої моделі бізнесу, яка передбачає формування єдиної інформаційної площини та інструментів координації внутрішніх процесів різних організацій без їх об'єднання на корпоративній основі. Деякі ланки ланцюжка для створення споживчої цінності в мережевій моделі реалізуються зовнішніми мережевими спільнотами. Основою мережевих моделей є мережева платформа, яка для взаємодії агентів створює та підтримує організаційно-технологічний простір

Що стосується механізму Інтернету речей, то у теперішній час він є одним із найбільш затребуваних серед цифрових «наскрізних» механізмів. Мільярди підключених пристроїв отримують можливість діяти як клієнти. Підключені машини, такі як побутова техніка та промислове обладнання, зможуть здійснювати покупки від імені людей-замовників. Основна перевага Інтернету речей полягає в зменшенні зусиль клієнтів з пошуку необхідних речей. Ця тенденція знаходиться на ранній стадії, оскільки багато організацій все ще зосереджені на розширенні комерції через традиційні канали, такі як веб-сайти та мобільні додатки. У результаті збільшення кількості підключених пристроїв,

а також впровадження хмарних сервісів технології Інтернету речей все більш широко впроваджуються в різних секторах економіки. До 2020 р. число пристроїв, підключених до мережі Інтернет, досягне 34 млрд, причому основними користувачами Інтернету речей будуть організації. Саме поняття «Інтернет речей» являє собою сукупність пристроїв, обладнання, транспортних засобів та людей, наділених сенсорами і системами управління. Він забезпечує передачу даних, отриманих від сенсорів і датчиків, до передових програм обробки та аналізу інформації й алгоритмів прогнозування; служить для автоматизації та вдосконалення технічного обслуговування і роботи машин і навіть цілих систем тощо.

На сьогодні існують різні підходи до класифікації Інтернету речей, внаслідок чого оцінки його перспектив за кількістю з'єднаних пристроїв у світі відрізняються на порядок. До 2020 року кількість підключених пристроїв у світі досягне від 21 млрд. одиниць (Гартнер) до 200 млрд. Причиною подібної розбіжності оцінок є різниця в методиках розрахунків, що застосовуються різними організаціями. Але в цілому, прогноз динаміки збільшення підключених пристроїв у межах екосистеми Інтернету речей демонструє високі темпи зростання. Так, згідно з прогнозом IDC, розмір ринку Інтернету речей досягне 1,7 трлн дол. США до 2020 р. [515]. Інтернет речей суттєво змінює способи взаємодії людини з оточуючими його предметами. Можливість моніторингу та управління об'єктами у фізичному світі за допомогою цифрових пристроїв дозволяє вивести процес прийняття рішень, оптимізувати продуктивність, зекономити час, а також покращити якість життя.

Наскрізний розвиток Інтернету речей кардинально перебудує функціонування багатьох систем, і як наслідок виведе виконання рутинних побутових операцій на якісно новий рівень. Впровадження промислового Інтернету надає можливість вивести виробництво на якісно новий рівень. Завдяки його використанню стає можливою інтеграція у виробництво гнучких виробничих систем, а також цифрових систем управління, що дозволяє полегшити контроль над виробництвом, прискорити його і значно підвищити

його гнучкість. У зв'язку з цим необхідно своєчасно впроваджувати перспективні технології, а також приділяти достатньо уваги компетенціям співробітників, сприяти підвищенню їх кваліфікації.

Поширення використання механізму Інтернету речей формує передумови для створення і впровадження нових бізнес-моделей. У результаті переходу до сервісної моделі бізнесу організації мають можливість не тільки бути «операторами мережевої інфраструктури збору і обробки даних в інтересах розвитку Інтернету речей, а й операторами його цифрових платформ, а також виступати в ролі бізнес-інтеграторів проєктів Інтернету речей в різних секторах економіки», включаючи промисловість. Процес універсалізації споживача сприяє можливості конкурування в нових полях у міжнародному масштабі за рахунок впровадження інноваційних технологій, які є одним із основних конкурентних переваг в умовах глобалізації та цифровізації світової економіки.

Однак успішне впровадження бізнесу в Інтернеті передбачає перехідний період етапу його впровадження, пов'язаний із використанням в організаціях нових цифрових інструментів, нових методів та принципів роботи, удосконалення організаційної структури та системи управління, оптимізації бізнес-процесів з постійним оновленням знань і вмінь його співробітників тощо.

Найбільш значущим фактором управління та розвитку сучасної організації є динамічні зміни зовнішнього середовища, вплив яких на ефективність управління визначається розширенням межі діяльності організації у віртуальному просторі, ускладненням відносини з клієнтами та партнерами і збільшенням доступної інформації. У результаті цього топ-менеджмент організації урізноманітнює кількість управлінських рішень і скорочує час на їх прийняття, що викликає необхідність переглянути методи, принципи, інструменти управління організацією в напрямку підвищення ступеня їх інформатизації. Одна з переваг розвитку цифрового бізнесу в організації – це можливість її переходу на нову подвійну технологію формування цінності, яка, на відміну від розробленої Майклом Портером, складається з аналізу та контролю витрат як у традиційному сенсі так і залежно від ступеню

інформаційного простору, що охоплюється організацією та використання в ній інформаційних технологій.

Як уже підкреслювалось у п. 1. 3 дисертації, у світі пік використання онлайн-комерції припадав ще на 2010-2012 роки, а в Україні на теперішній час вона тільки починає своє нарощування, особливо це стосується Інтернет-торгівлі, оскільки он-лайн комерція окрім неї включає цілий комплекс електронних операцій, які охоплюють банківську діяльність, страхування, інвестування та інші види підприємницької діяльності. Основними перевагами використання механізму Інтернет-торгівлі та електронних торговельних майданчиків є скорочення операційних витрат, персоналу та основних засобів, можливість оптимізувати ціноутворення, асортимент товарів, логістичні послуги тощо. Інтернет знижує бар'єри для входу на ринок, підвищує інтенсивність конкуренції, розширює географію ринків, оскільки замовлення не обмежено нічим, крім безпосередньо доступом до мережі.

Інтернет-торгівля має значну актуальність для розвитку підприємництва у сфері малого та середнього бізнесу, оскільки при невисоких витратах створення і функціонування організацій, відкривається доступ до потенційних покупців, покращується інформаційна підтримка ринку. Більш детально трансформацію бізнес-моделі організації через механізм Інтернет-торгівлі буде розглянуто нами у п'ятому розділі.

Таким чином, концептуально окреслені напрями трансформації складових системи управління організаціями у цифровому бізнесі через ІМЦЕ обумовлює узгодження наявних методів управління з проектно-інженерними технологіями і приводить до поєднання інноваційних ідей з реальними заходами їх практичної реалізації в умовах цифрової економіки

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що основними ознаками формування нової економіки стає швидке зростання цінності інформації, яка є нескінченним ресурсом. Інституційна теорія, використовуючи апарат теорії інформації, синтезуючи його з методами аналізу транзакційних витрат, має в своєму розпорядженні суттєві можливості з проведення подальших досліджень економічних відносин. Тобто базова компонента нинішньої економічної організації полягає в роботі з даними і використанням інформаційно-комунікаційних систем в процесі управління. Інформаційні системи відіграють все більшу роль в досягненні стратегічних цілей організацій, оскільки вони не тільки забезпечують обробку інформації для відділів і кінцевих користувачів всередині організацій, а й безпосередньо самі породжують вироби і послуги, засновані на інформації та забезпечують конкурентну перевагу на ринку. З огляду на значущість інформаційної інфраструктури управління організацією для її функціонування та розвитку запропоновано модель її побудови.

2. Одним із напрямів ефективності управління є розробка моделей, яка допомагає згрупувати різноманітну управлінську інформацію в наочні та показові конструкції цифрового формату. Результати дослідження уможливили узагальнення здобутків сучасних наукових сентенцій щодо побудови інформаційного менеджменту з урахуванням практичних рекомендацій до формалізованого опису інформаційно-технологічної (ІТ) архітектури організації, що слугує детальним керівництвом, визначає основні, стандартні або типові елементи ІТ-систем, їх взаємозв'язок, а також процеси управління інформаційними системами на підставі моделей Дж. Захмана, TOGAF, Є. Зіндера, EEAF, Gartner, META Group тощо. Але, як показали проведені дослідження, для всіх розглянутих вище моделей зі створення та використання інформаційних систем основою виступає модель Дж. Захмана, тому саме цю модель запропоновано використовувати для практичного застосування під час

моделювання трансформації бізнес-моделі організації та її системи управління в умовах цифрової економіки.

3. Попри безумовній цінності наукових досліджень вітчизняного і зарубіжного співтовариства вчених, з'ясовано, що на сьогодні актуальною залишається потреба в розробці теоретико-методологічних рекомендацій та організаційних положень композиційного управління і створення принципово нової системи управління підприємством, розвиненою за допомогою розроблення та реалізації Digital-стратегії. Проведені дослідження думок вчених, економістів, експертів різного рівня, уможливили узагальнення основних трендів у галузі управління людськими ресурсами, які необхідно враховувати при формуванні digital-стратегії організації.

4. Розроблено бізнес-модель суб'єкта господарювання із можливістю формування універсальної стратегії розвитку, яка відповідає реаліям часу та не йде врозріз із фізичним підґрунтям економіки, що також є невід'ємним елементом підприємницьких відносин. У моделі показано імплементацію цифрового контенту у традиційний шаблон бізнес-моделі організації, зокрема враховано цілі розробки нових рішень, часовий контекст діяльності, підстави для змін та суб'єкта керівного впливу.

5. На підставі узагальнення теоретико-методологічних підходів до моделювання інформатизації управління, запропоновано концепцію цифровізації бізнесу, яка складається з наступних основних етапів: моделювання архітектури організації, моделювання інформаційної інфраструктури та розроблення Digital-стратегії. Використання Digital-стратегії є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії організації, розвиває ключові фактори її успіху та сприяє підвищенню ефективності системи управління, створенню нових конкурентних переваг й інноваційному розвитку бізнесу.

6. З'ясовано, що питання вдосконалення моделі управління бізнесом залишається дискусійним у наукових колах, оскільки вчені в основному займаються проблемою забезпечення довгострокового конкурентного успіху організацій, який залежить від управлінських рішень, проектів і сценаріїв

розвитку. Але в умовах цифрової економіки формуються нові правила ведення бізнесу, які здійснюють значний вплив на ефективність функціонування сучасної організації завдяки швидкості змін, можливості роботи з великими даними, можливості генерування нових ідей, з більшою швидкістю і з меншими витратами встановлювати індивідуальні контакти зі споживачами тощо. Все це потребує відповідних змін не тільки у формуванні стратегії, а й всієї системи управління організацією.

7. Доведено, що до базових управлінських технологій, на яких засновані сучасні методологічні підходи до формування системи управління організаціями є використання: збалансованої системи показників (ЗСП), бізнес-інжинірингових технологій (РБП) управління та системи менеджменту якості (СМЯ). Всі ці методологічні підходи до управління базуються на процесному методі, але мають суттєві відмінності, оскільки залученість зацікавлених осіб в процес організаційного управління забезпечується завдяки використанню планування як «зверху-донизу», так і навпаки «знизу-догори» в стратегічному управлінні організацією.

8. Встановлено, що використання та доповнення рисами цифровізації вищеперерахованих технологій уможливило удосконалення системи управління організаціями в умовах цифрової економіки, що має велике значення, оскільки висока конкуренція, ускладнення культури споживання, а також присутність зовнішніх ризиків приводять до того, що збереження середньострокової ефективності буде підвладним мобільним, гнучким та інноваційно розвиненим організаціям, що заохочують процеси творчого руйнування. Тому результати дослідження дозволили концептуально окреслити напрями трансформації складових системи управління організацією у цифровому бізнесі та запропонувати додавання до вищеперерахованих управлінських технологій, специфічний блок, який визначено як «інструментальна методологія цифрової економіки» (ІМЦЕ) між науковою базою теоретичних знань та практикою діяльності, який обумовлює узгодження наявних методів управління з проектно-

інженерними технологіями і приводить до поєднання інноваційних ідей з реальними заходами їх практичної реалізації в умовах цифрової економіки.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури [35, 85, 86, 88, 94, 98, 101, 102, 104, 105, 106, 110, 446, 447, 451, 452, 453, 456].

РОЗДІЛ 4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ПІДХОДІВ ТВОРЧОГО МОДЕЛЮВАННЯ

4. 1. Механізми моделювання інноваційних організацій в умовах цифрової економіки

В умовах цифрової економіки на зміну концепції економічного зростання прийшла концепція інноваційного розвитку, пов'язана з процесом впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Завдяки активному пошуку нових ідей інноваційною організацією через спробу поєднати внутрішні та зовнішні можливості, а також шляхи виходу на ринок для розвитку бізнесу, підприємцями створюється певна цінність для споживачів. При цьому забезпечення «інноваційності» розвитку і визначення драйверів зростання обсягів високотехнологічної та конкурентоздатної продукції виходять на перший план, а «класичні» методи, інструменти, критерії економічної науки втрачають практичну значущість, тому необхідна їх актуалізація з урахуванням вимог цифрової економіки.

Інновація, як уже підкреслювалось у попередніх розділах дисертації, характеризується альтернативністю та багатоваріантністю рішень, а інноваційною організацією є суб'єкт господарювання, який здійснює розробку та виробництво інноваційних технологій, товарів і послуг. Отже, під інноваційною організацією ми розуміємо організацію, яка випускає/реалізує інноваційні продукти, товари, послуги та/або застосовує інноваційні процеси і технології в господарській діяльності та управлінні. Відповідно до вищенаведених понять на практиці не існує однозначного віднесення організації до групи інноваційних або не інноваційних. Тому пропонуємо використання наступних механізмів для формування системи формальних ознак інноваційної організації: оціночно-результативні, що уможливають отримання оцінки

організації за сукупністю фінансових і статистичних показників; організаційно-структурні, які характеризують основний організаційний контент організації; управлінські, що розкривають якість управлінських рішень та підготовленість до інновацій; інформаційно-технологічні, які визначають інформаційно-технологічну рамку організації. (Рис. 4. 1).

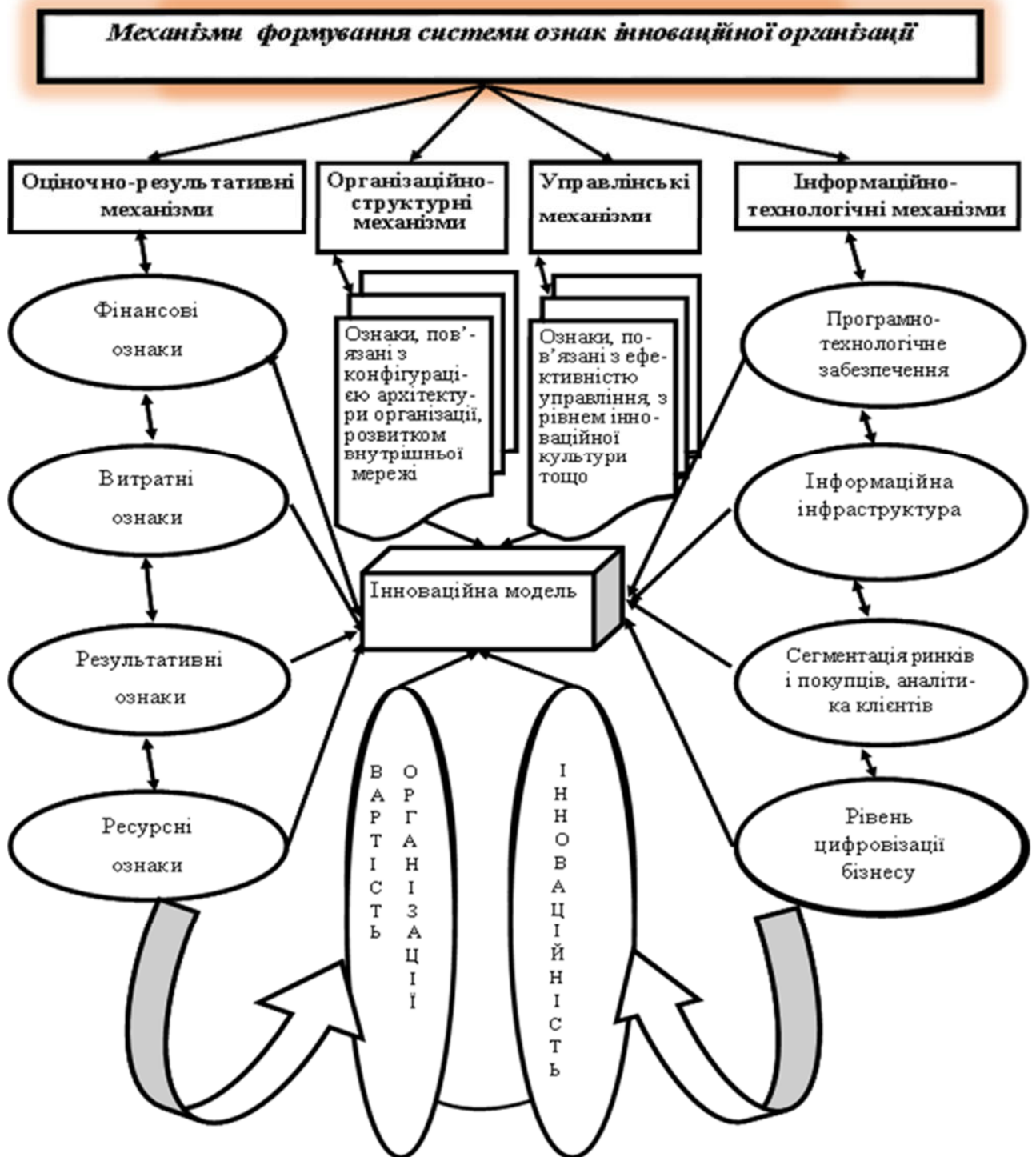


Рис. 4. 1. Модель формування системи формальних ознак інноваційної організації (авторська розробка)

Так до першої групи механізмів формування системи ознак відносяться оціночно-результативні, які уможливають отримання оцінки організації за сукупністю фінансових і статистичних показників, використовуючи при цьому фінансовий, затратний, результативний та ресурсний механізми. Наприклад, будь-яка зміна виручки від продажів завжди приводить до зміни прибутку. Цей ефект пояснюється різною величиною впливу динаміки змінних і постійних витрат на фінансовий результат при зміні обсягу випуску або продажу.

На інноваційних організаціях змінні витрати, як правило, збільшуються для нових продуктів, а на не інноваційних організаціях, внаслідок відсутності нових продуктів, змінні витрати можуть зменшуватися з використанням нових технологій. Постійні витрати можуть змінюватися в обох організаціях, але ознакою відмінності не являються. Отже, побудована конструкція складових інноваційної моделі організації сприяє виявленню ключових елементів її управління, існуючого потенціалу інноваційного розвитку, проведенню специфічних напрямів економічного та фінансового аналізу, що надає можливість стати джерелом нових бізнес-ідей.

Складовими поняття «Інноваційної моделі» організації є дві категорії: «вартість організації» та «інноваційний механізм». Вартість організації – аналітичний показник, оцінка вартості з урахуванням всіх джерел його фінансування, а інноваційний механізм – уявлення економічної дійсності організації, що дозволяє виділити найбільш важливі взаємозв'язки та чинники, що вивчають економічні процеси і явища в інноваційній організації та сприяють змінам її вартості.

На нашу думку, завдяки побудові інноваційної моделі організації можна виявити реперні індикатори її управління, визначити взаємозв'язок між ними і побудувати ефективну концепцію управління в умовах цифрової економіки. Так само інноваційна модель застосовується для порівняльної характеристики з конкуруючими організаціями галузі, що дозволяє виявити слабкі сторони, конкурентні переваги, стати джерелом нових бізнес-ідей, оцінити потенціал організації.

Інноваційна модель організації, звичайно, розглядається нами у взаємозв'язку з інноваціями, оскільки організація комерціалізує нові ідеї та технології за допомогою нових моделей. Ми підтримуємо думку Т. А. Стюарта, що «Рішення потрібно шукати у сфері організації – «розумної організації розумних людей... Саме вона сьогодні перейшла на перші ролі, оскільки головне не просто знання, а знання, як ефективно використати знання» [339]. Процес комерціалізації інноваційного товару/послуги є ключовим етапом інноваційної діяльності, в результаті якого відбувається відшкодування витрат розробника інноваційного продукту/ товару, послуги та отримання ним прибутку від виробництва.

У розробці інноваційної моделі постає фундаментальне питання: як побудувати стійку конкурентну організацію та отримати високий прибуток? Тобто, інноваційна модель визначає, як створювати і поставляти товари/послуги клієнтам, а потім отриманий дохід від діяльності перетворити у прибуток. Щоб отримати прибуток від інновацій підприємці повинні досягти успіху не тільки в інноваційних товарах/послугах, але й в управлінні ризиками організації, враховуючи споживчі здібності і технологічні траєкторії. Для забезпечення конкурентоспроможної переваги недостатньо розробити модель, яка приносить прибуток. Інноваційна модель може бути конкурентною перевагою в тому випадку, якщо вона є достатньо диференційованою та складно відтворювальною для конкурентів.

Інноваційна модель поєднує всі структури організацій та надає інформацію й інші дані, які демонструють, як побудувати бізнес-процеси і забезпечити зростання їх вартості. Основні елементи інноваційної моделі: додана вартість, витрати, прибуток, рівень капіталізації пов'язані між собою на різних етапах бізнес-планування. На рис. 4. 2. зображено конструкцію складових інноваційної моделі організації.

Перехід до цифрової економіки відкриває питання пошуку адекватних критеріїв оцінки економічної ефективності діяльності організацій в нових

умовах господарювання. Максимізація прибутку акціонерів, власників організацій, в останні роки стала парадигмою корпоративного управління.

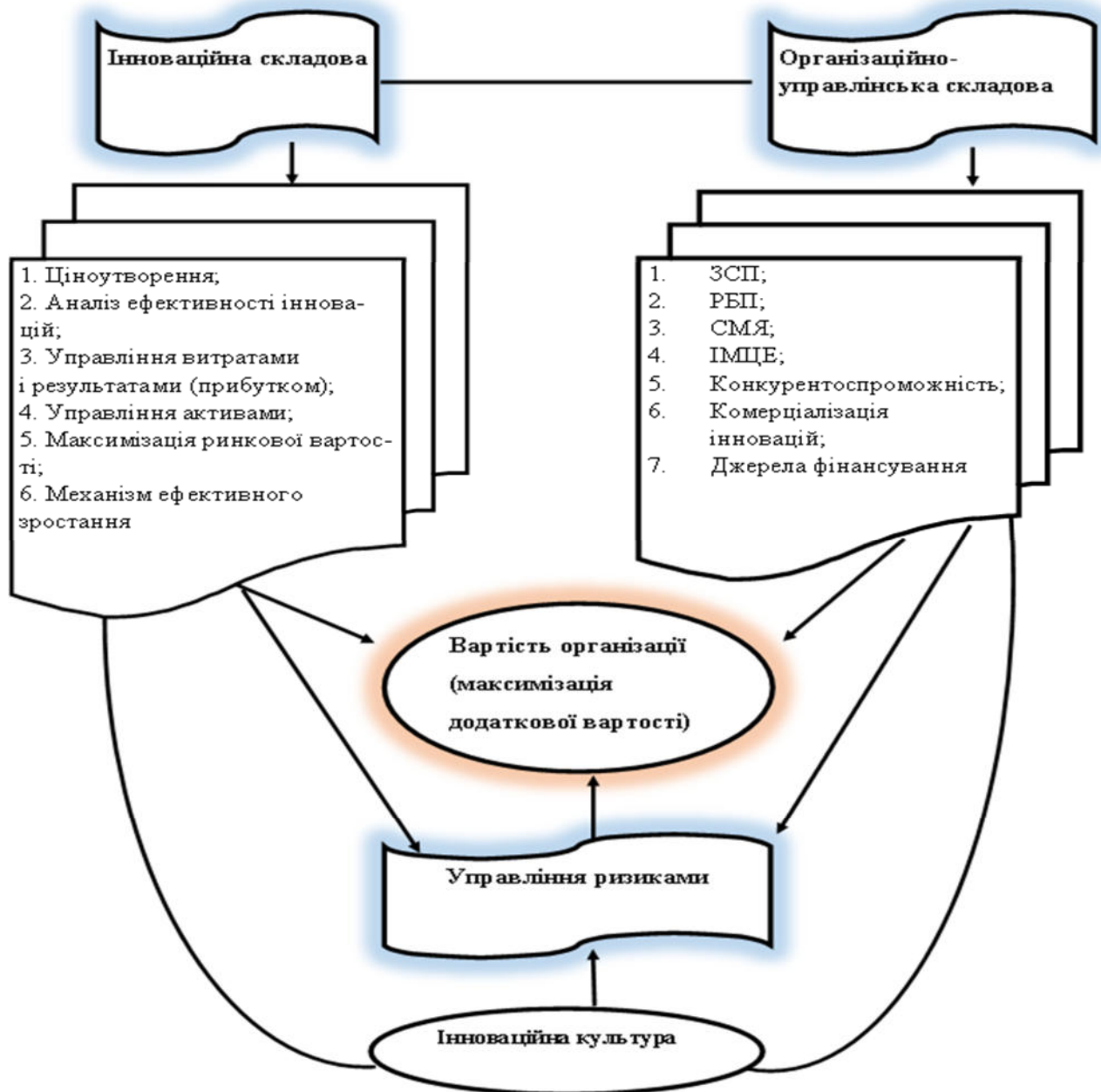


Рис. 4. 2. Конструкція складових інноваційної моделі організації
(авторська розробка)

Цифровізація економіки базується на підході до управління організаціям, орієнтованого на вартість (Value-based management). Прибутки акціонерів вимірюються поверненням на вкладений в діяльність організації капітал. Економічна додана вартість (Economic Value Added (EVA)) традиційно вважається найкращим доступним вимірником вартості компанії [39, 382, 390,

397]. EVA визнається багатьма економістами як найважливіший показник ефективності діяльності компанії – менеджмент компанії ефективний, якщо зростає економічна додана вартість. Звідси витікає необхідність застосування спеціальних методів визначення ринкової вартості або капіталізації організацій, що пояснюється існуванням такого специфічного напрямку економічного і фінансового аналізу в організаціях, як оцінка їх вартості. По суті, інноваційна модель відображає організаційну та фінансову структуру організації. «Бізнес-модель включена до бізнес-плану, до прогнозів грошових потоків і в звіти про фінансові результати. Така модель відноситься, в першу чергу, до концептуальної, а не фінансової моделі бізнесу» [443]. У моделі розглядається структура, необхідна для отримання прибутку (якщо така є, яка повинна бути зароблена), так само визначається вектор організації з вибору товару або послуги.

Інноваційна діяльність традиційно характеризується підвищеною ризикованістю. Згідно з трактуванням в економічному словнику, термін «ризик» означає небезпеку несподіваного зниження прибутку через внутрішньо-фірмові та / або зовнішні несприятливі події. Здійснюючи свою діяльність, організація може зіткнутися з різними видами ризиків, які досить ретельно розглядаються в різних працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, де надаються різноманітні класифікації ризиків [48, 53, 64, 82, 307, 439, 444, 494], але на нашу думку, і рівень зовнішніх і внутрішніх ризиків залежить, в першу чергу, від професійної компетентності персоналу.

Першочерговими завданнями системи ризик-менеджменту є: складання вичерпного переліку ризиків, характерних для конкретної організації; визначення питомої ваги кожного індивідуального ризику у всій сукупності на попередньому етапі аналізу; оцінка загального ризику (або втрат).

Основною причиною неефективності управління ризиками є те, що відсутні ясні та чіткі методологічні основи даного процесу, які базуються на методологічних принципах управління ризиками. Це: стратегічний принцип (управління ризиками необхідно здійснювати в рамках корпоративної стратегії

організації); принцип інформативності (рішення, які приймаються, повинні базуватися на необхідному обсязі достовірної інформації); аналітичний (в управлінні ризиками процес прийняття рішень повинен враховувати існуючу діяльність організації і проводити її аналіз); принцип системності (управління ризиками носить системний характер); принцип оперативності (своєчасність прийняття управлінських рішень); принцип інноваційної культури (внутрішньо-організаційна взаємодія працівників під впливом культурних цінностей) (Рис. 4. 3).

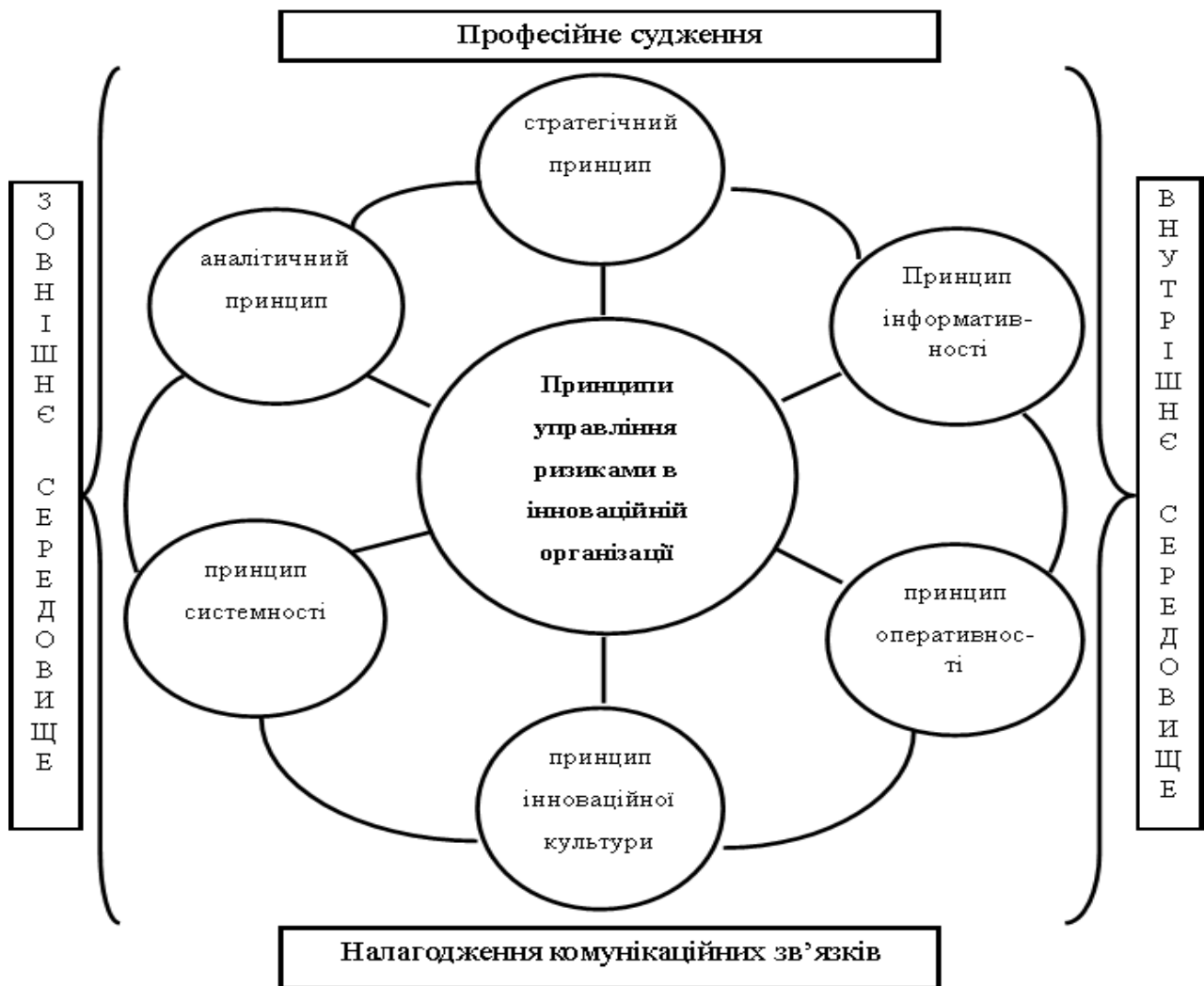


Рис. 4. 3. Принципи ефективності управління ризиками в інноваційній організації (авторська розробка)

Дослідження теоретичних основ системи управління ризиками в організаціях, що здійснюють інноваційну діяльність, дозволяє зробити наступні висновки:

- в умовах цифрової економіки будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність за будь-якою формою власності та сферою діяльності, піддається впливу чисельної кількості чинників ризику як внутрішніх, що виявляються в процесі управління організаціям, так і зовнішніх, які обумовлені впливом зовнішнього середовища функціонування організації;

- під час аналізу ризиків необхідно враховувати динаміку показників, які впливають на їх рівні. У тих випадках, коли аналіз ризиків на ринках проходить в стані непередбачуваних, екстраординарних подій, деякі методи просто не можуть бути застосовувані. Тоді завжди необхідно враховувати як глибину розрахункових даних, так і горизонти прогнозування показників, які впливають на рівень ризику через призму емоційного інтелекту та інноваційної культури персоналу організації;

- ефективність застосування методів аналізу ризику можна підвищити, завдяки формалізації ризику для того, щоб задіяти математичне моделювання його впливу на результати діяльності організації. На сьогодні економічні системи досягли досить високої складності, і саме тому часто розрахувати їх стійкість неможливо без елементів експертних методів та теорії ймовірності.

Доведено, що на сьогодні можливе використання трьох методологічних підходів до управління ризиками в інноваційній організації в залежності від його ступеню, структура яких показана на рисунку 4. 4.

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства є можливість констатувати, що економічні результати визначаються ірраціональним початком, який важко піддається моделюванню. Таке положення ще більше посилюється неможливістю передбачити поведінку людей, які є «сполучною тканиною» у всіх раптових внутрішніх і зовнішніх змінах, що стосуються організації. Тому її ризик-менеджмент визначається глибиною розуміння суті ризику, внутрішньо-організаційною взаємодією працівників під впливом культурних цінностей, тобто інноваційною культурою, що, на нашу думку, є основоположним в управлінні ризиками.

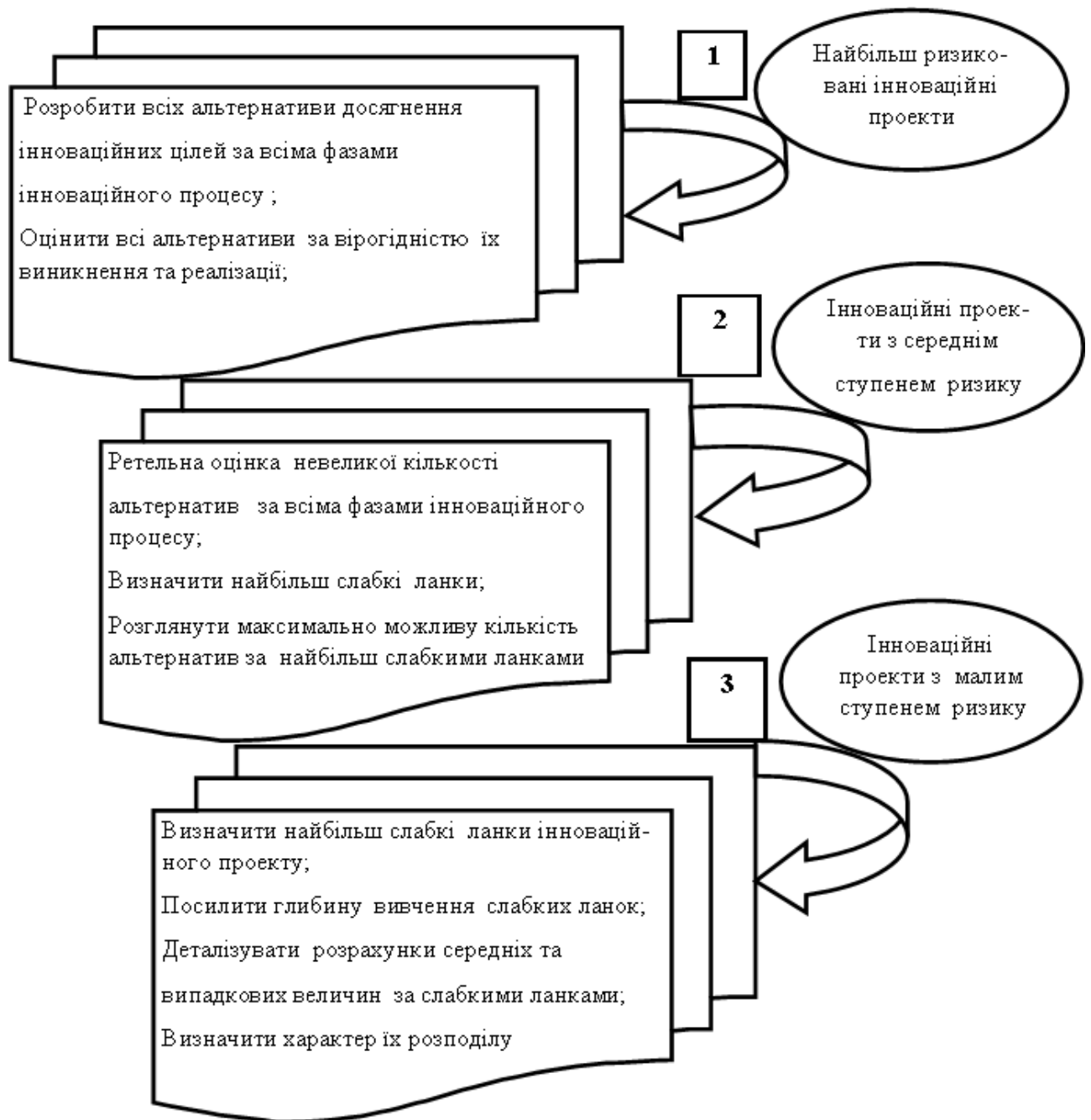


Рис. 4. 4. Методологічні підходи до управління ризиками в інноваційній організації в залежності від його ступеню (авторська розробка)

Будучи найважливішим елементом системи управління будь-якою організацією, ефективний ризик-менеджмент дозволяє прискорити процедури прийняття рішень. На сьогоднішній день керівники розуміють, що при розгляді проблем, пов'язаних з людськими ресурсами, потрібен особливий підхід, що враховує негативний вплив емоцій і помилок при прийнятті рішень в організації.

У такому ракурсі «перед нами постає проблема інноваційної людини. Її вирішення сьогодні багато в чому залежить від рівня культури оточуючого середовища, суспільного комфорту, особистого добробуту, впевненості в своїх професійних можливостях. Саме інноваційна людина і може осмислити ті проблеми та суперечності, які породжує сучасний етап розвитку науково-технічного прогресу» [339].

Управлінці виявляють зацікавленість в оволодінні сучасними методологічними інструментами, які не допустять невірних рішень або, хоча б, сприятимуть прийняттю тих рішень, які приведуть до мінімізації ризику. Дана проблема розглядалася багатьма дослідниками в контексті лідерства та ефективності управління компанією в залежності від рівня емоційного інтелекту керівника і співробітників. Дослідники Дж. Майер, П. Салові, Д. Карузо (1990) [472 – 474] ввели поняття «емоційного інтелекту» і визначили його складові, а також показали особливу значущість у вирішенні проблем, пов'язаних з емоційною нестабільністю. Згодом, Д. Гоулман (1995) популяризував теорію, показавши переваги теорії емоційного інтелекту для успішної соціальної взаємодії [76, 77, 445] Д. Розет і Ж. Сіарочі (2005) [496] продовжили дослідження Д. Гоулмана та підтвердили, що високий рівень емоційного інтелекту має зв'язок зі здатністю вибудовувати відносини в бізнесі. Дослідження С. Коте та С. Мінер (2006) [424]. також показали, що високий рівень розвитку емоційного інтелекту керівників сприяє визначенню дій і стратегій, які приводять до досягнення цілей організації. Головним чином, емоційний інтелект покликаний допомогти в особливо відповідальних випадках контролювати емоційну сторону людської свідомості та уникати обмеженості, не піддаючись на емоції інших [19, 224]. На сьогоднішній день вчені приходять до того, що, дійсно, рівень емоційного інтелекту є одним із ключових і важливих факторів успіху роботи з людьми.

Відомий професор, фахівець з теорії ризиків Нассім Ніколас Талеб розглядає емоції як засіб, який направляє людей і провокує на миттєву реакцію. «Емоції запускають антикризовий механізм ефективніше, ніж розум» [343, с. 152], – пише автор. Однак у цьому і полягає порок людської природи: іноді

люди вважають, що використовують раціональне мислення, а насправді піддаються емоціям та інтуїції, оскільки людина не здатна часто і подовгу користуватися раціональною системою. Вочевидь, ми не можемо повністю позбутися від емпіричного типу мислення, але ми можемо перетворити це в спроможність і вміння контролювати свої емоції. Люди з високим емоційним інтелектом здатні розуміти і управляти своїми емоціями, а також розуміти і впливати на емоції інших людей. Таким чином виникла теорія емоційного інтелекту, керуючись якою можна сконцентрувати зусилля працівників на усунення ризикових ситуацій, сформувані в них особисту зацікавленість у підвищенні результативності діяльності організацій та уникнення збитків. Кожен керуючий при цьому зможе контролювати поведінку своєї групи підлеглих з ракурсу ризик-менеджменту продуктивних втрат. Тобто всі працівники зможуть виконувати функції ризик-менеджера, що робить свій внесок у забезпечення ефективності та надійності діяльності організацій.

Нассім Ніколас Талеб визначив новий термін для позначення малоймовірних, непрогнозованих подій, найпотужніших і катастрофічних за своїм впливом – Чорних лебедів. Він пояснив існування людської «сліпоти за відношенням до випадковості, особливо великомасштабної» (343, с. 15), і довів, що глобальна залежність безлічі факторів один від одного не дозволяє передбачити навіть самі рядові події. У момент перелому та явних змін у світовій економіці, які безпосередньо впливають на стабільність організацій, необхідні нові основи управління ризиками, що включають ймовірність виникнення Чорного лебедя. У своїй книзі Н. Н. Талеб доводить, що людині обов'язково необхідно долати обмежене мислення.

На підтвердження теорії емоційного інтелекту Н. Н. Талеб стверджує, що коефіцієнт інтелекту (IQ) не робить такого значного впливу в порівнянні з такими якостями, як непідробний інтерес до пристрою життя і нестандартна ерудиція. Він визначив принципову розбіжність між двома різновидами знання, які назвав як «платонічні» та «неплатонічні». Тобто, люди, які мислять за

схемою, можуть спровокувати появу Чорного лебедя, оскільки їх розум «закупорений».

Вчений М. Кеті де Вріс, розглядаючи застосування емоційного інтелекту в бізнесі у своїй праці «Містика лідерства» визначає емоційний потенціал як «розуміння мотивацій – своїх і інших людей» і стверджує, що емоційний потенціал відіграє значну роль для лідерства: люди з більшою емоційною чутливістю набагато частіше стають ефективними лідерами [176, с. 10].

Вважаємо, що теорія емоційного інтелекту є складовою визначеної нами концепції інноваційної культури, поняття якої значно ширше та включає не тільки емоційний інтелект управлінців і співробітників організації, а й прийняту в організації систему мотивації праці, комунікацію, креативність персоналу тощо (п. 3. 3 дисертації).

Таким чином, робимо висновок, що оптимізація процесу управління ризиками можлива тільки з використанням концепції інноваційної культури, що є одним із чинників успішності людини в професійній сфері. Інноваційна культура може стати перспективним інструментом розвитку культури управління ризиками організації, в першу чергу, в умовах цифрової економіки, де велика роль відводиться саме людському фактору. Це означає, що управління ризиками в організації необхідно починати з розвитку культури управління у поєднанні з емоційним інтелектом керівників і персоналу організацій.

Вважаємо, що для формування інноваційної організації однією з методик удосконалення системи управління в повній мірі може стати концепція інноваційної культури, яка довела свою значущість на прикладах безлічі досліджень та підтвердила пряму залежність здатності успішно діяти в ситуації невизначеності залежно від рівня формалізації знань, досвіду, інформації, що виводить організацію на новий рівень у конкурентному середовищі.

Нами пропонується таке визначення «ризик»: «Ризик являє собою ймовірність того, що під час управління організацією виникає спектр чинників, які впливають на якість прийняття певного рішення керівництва або співробітників та залежить від рівня їх емоційного інтелекту, що є складовою

інноваційної культури та може призвести до відхилень від наміченого результату господарської діяльності».

Для впровадження теорії емоційного інтелекту в систему управління ризиками організацій вважаємо за доцільне розглянути можливості її застосування на прикладі сучасних міжнародних стандартів. Так, в останні документи ISO 31000:2018 [242] та COSO ERM 2017 [439] були включені і доповнені основні блоки, що дозволяють вибудовувати управління ризиками правильним чином і виділити ключові моменти та етапи його впровадження. Розгляд кожного з них дозволить визначити поле для реалізації концепції емоційного інтелекту та інноваційної культури на практиці і показати його значення для підвищення ефективності управління ризиками. Нами проаналізовано новий стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризику», який замінив стандарт ISO 31000: 2009 та визначено наступні новації:

1. Переглянуто принципи ризик-менеджменту, до яких відносяться:

а) Інтегрований Ризик-менеджмент, який є невід'ємною частиною діяльності організації;

б) Структурований і всеосяжний принцип, що сприяє узгодженню та порівнянню результатів;

в) принцип Адаптованості, який передбачає співвідношення та налаштування структури організації та процес ризик-менеджменту з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища організації, пов'язаного з її завданнями.

г) Інклюзивний принцип, який зобов'язує враховувати знання, погляди та думки всіх зацікавлених сторін, що приводить до підвищення обізнаності та обґрунтованості ризик-менеджменту;

д) Динамічний принцип, який враховує мобільність, всі трансформації, що відбуваються в організації та сприяє можливості передбачати, виявляти, визнавати та реагувати на ці зміни і події відповідним чином і своєчасно;

е) Принцип доступності інформації, який спонукає до використання тільки актуальної, ясної, доступної інформації, що дозволяє враховувати будь-які обмеження і невизначеності, пов'язані з наявними даними та очікуваннями;

ж) Принцип людських та культурних чинників, що підкреслює значущість людської поведінки і культури та їх вплив на всі аспекти ризик-менеджменту на кожному рівні та етапі;

з) Принцип позитивної динаміки, який передбачає удосконалення ризик-менеджменту завдяки знанням і накопиченому досвіду. При цьому особливо виділені лідерська роль вищого керівництва та інтеграція менеджмент-ризик, починаючи з рівня управління організацією, зроблено більший акцент на ітеративний характер ризик-менеджменту, також відзначено, що отримання нового досвіду, знань і результатів аналізу може сприяти перегляду елементів процесу, дій і засобів контролю на кожному етапі процесу, уніфікує зміст документа з метою забезпечення його універсальності положень щодо різних потреба і ситуацій.

2. Особливо виділені лідерська роль вищого керівництва та інтеграція ризик-менеджменту з системою управління організацією. Це означає, що керівник з високим рівнем емоційного інтелекту може вплинути на прийняття співробітниками нових обов'язків з проведення необхідних заходів щодо виявлення, контролю та усунення ризиків. Це допоможе організації узгодити ризик-менеджмент з цілями, стратегією та культурою організації, визнавати і виконувати всі свої зобов'язання, в тому числі добровільні, доводити до відома зацікавлених сторін інформацію про цінності ризик-менеджменту, а також стимулювати систематичний моніторинг ризиків. Тобто передбачається, що результативність ризик-менеджменту буде залежати від його інтеграції в систему управління та всі види прийняття рішень, тобто існує необхідність передачі та поширення інформації між усіма співробітниками і створення такого середовища взаємодії, яке дозволить більш ефективно застосовувати розроблені методи управління ризиками.

3. Зроблено більший акцент на ітеративний характер ризик-менеджменту. Також відзначено, що отримання нового досвіду, знань і результатів аналізу може привести до перегляду елементів процесу, дій і засобів контролю на кожному етапі процесу. Це дозволяє організаціям прямо враховувати невизначеність під час прийняття рішень, а також забезпечувати оперативність, щоб будь-яка нова або подальша невизначеність була прийнята до уваги в момент виникнення. Належним чином спроектована і застосовувана структура ризик-менеджменту забезпечує його впровадження в усі види діяльності організації, включаючи процес прийняття рішень, а також належний контроль змін у зовнішньому і внутрішньому контексті. Процес ризик-менеджменту повинен бути невід'ємною частиною процесів управління та прийняття рішень і повинен бути інтегрований в структуру, діяльність та процеси організації. Він може застосовуватися на стратегічному, операційному, програмному або проектному рівнях.

4. Упорядковано зміст документа з метою забезпечення універсальності і відповідності його положень різним потребам і ситуаціям. Організація повинна встановити узгоджений підхід до обміну інформацією та консультування для підтримки структури і сприяння ефективному застосуванню ризик-менеджменту. Комунікація передбачає обмін інформацією з цільовою аудиторією. Консультування також має на увазі отримання зворотного зв'язку від учасників цього процесу з метою її врахування при прийнятті рішень і здійсненні інших видів діяльності. Методи обміну інформацією та консультування, а також їх змістовність повинні, коли це доречно, відображати очікування зацікавлених сторін. Обмін інформацією та консультування повинні бути своєчасними і забезпечувати користувачів тією інформацією, яка зібрана, порівняна, узагальнена і розподілена відповідним чином, має зворотній зв'язок та забезпечує доречні удосконалення.

Таким чином, підкреслюємо, що на сучасному етапі розвитку економіки звертається велика увага на те, що людська поведінка і культура суттєво впливає на всі аспекти ризик-менеджменту на кожному рівні. Тому розвиток людських

ресурсів організації, в тому числі їх емоційної характеристики, є необхідним для успішного досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності.

На нашу думку, управління ризиками в умовах цифрової економіки – це інноваційна культура, компетенції та практики, інтегровані з процесом формулювання стратегії та контролю результативності в організації. Це означає, що інноваційний розвиток організації безпосередньо залежить від якості прийняття узгоджених рішень всіх співробітників, що складають її культуру. Успішність і результативність діяльності організації досягається не тільки за рахунок особистих здібностей працівників, а й від загальної злагодженості роботи колективу, внутрішніх взаємних порозумінь і комунікацій, наявності об'єднаних цілей, натхнення, участі в процесі, можливості співробітників проявити себе і справедливої винагороди за досягнення цілей.

4. 2. Фундаментальна концепція управління інноваційними організаціями в ракурсі інноваційної культури

В умовах невизначеності та динамічної зміни економіко-технологічних парадигм як на макрорівні, так і мікрорівні вкрай важливо швидко реагувати на зміни, що відбуваються. У даному випадку заохочення органічних процесів творчого руйнування дозволить успішно позбутися від неефективних економічних систем, замінюючи їх більш новими і продуктивними.

Як зазначалося вище (п. 1. 2), всі стратегії розвитку організації в умовах цифрової економіки базуються на інноваціях, при цьому К. Крістенсен виділяє два види інновацій – проривні та підтримуючі, а американський вчений Кейтлін Аллен у книзі «Просування нових технологій на ринок» доповнює властивості проривних інновацій, називаючи їх підтримуючими, та об'єднує їх за трьома категоріями:

- Інновації всередині ринку. Мається на увазі заміна існуючої технології для існуючих клієнтів і ринку;

- Інновації, що заповнюють «білі плями» серед напрямів підприємницької діяльності організації. У даній категорії технологія заповнює простір між існуючими видами підприємницької діяльності;

- Інновації, які стоять поза стратегічних цілей компанії. Замінююча технологія в цій категорії відкриває нові ринки для організації [5].

Різницю між проривними та підтримуючими інноваціями досить красномовно підкреслив відомий підприємець Генрі Форд: «Якби я запитав людей, чого вони бажають, вони б попросили найбільш швидкого коня». Про це говорить і К. Крістенсен: автор зауважує, що не завжди потрібно ґрунтуватися на думці споживачів. Варто очікувати, що споживачі приведуть виробників швидше до підтримуючих інновацій, ніж до проривних. До того ж, учений наводить додатковий аргумент: в історії технологічних інновацій жодна молода компанія жодного разу не стала лідером галузі і не зайняла життєздатні позиції на ринку завдяки проривним інноваціям. При цьому К. Крістенсен, спираючись на американську практику, наполягає, що, незважаючи на вагомні успіхи великих компаній в передових підтримуючих технологіях – від найпростіших до радикальних, першими розробляють і впроваджують проривні інновації новачки, а не лідери галузі. І основними причинами невдач великих гравців автор називає бюрократичні перепони, бажання клієнтів і впливових керівників, що не допускають ризикових операцій, а також малорухливість корпоративної культури. Крім того, вчений констатує, що «надлишок якості» створює умови для появи більш простих, дешевих, зручних підливних технологій.

К. Крістенсен вважає, що великі гравці, коли не прагнуть відкривати нові ринки, ставлять під загрозу свій бізнес. Адже проривні технології з'являються тоді, коли у зрілих компаній продажі йдуть добре, що створює ілюзію успішності. Але як тільки на ринок заходить принципово нова пропозиція, сили творчого руйнування позбавляють ефемерної впевненості навіть великі корпорації. За словами автора, це природний результат недалекоглядних управлінських рішень. Через що проривні технології ставлять перед компаніями складний вибір: працювати краще і енергійніше, а також максимально

прислухатися до потреб споживачів – з успішними підтримуючими технологіями або ж виходити на ринок з новітніми «проривними» пропозиціями, де перераховані правила не приносять користі й найчастіше є шкідливими [200, с. 93].

Якщо говорити про основні стратегії інноваційної діяльності, яким досить повну класифікацію надає К. Аллен, то її риторика узгоджується з тезами К. Крістенсена. При цьому кожній стратегії інновацій властиві певні особливості: шукачам потреб – піонерам своїх ринків (більшою мірою властиві проривні інновації), спостерігачам за ринком, які працюють в інноваційній площині існуючих галузей, в більшій мірі властиві підтримуючі інновації, а технологічними лідерами є великі корпорації, які розробляють інновації, як за рахунок власних, так і зовнішніх ресурсів [5, с. 242-243].

Говорячи про перешкоди на шляху інновацій, дані автори констатують, що кожен новий учасник ринку спочатку діє з великою ефективністю, але з часом його ефективність знижується до середньогалузевого рівня і навіть нижче. П. Фостер і С. Каплан називають таку модель поведінки «гальмом культурних традицій», коли найбільш зрілі фірми неохоче і обережно ставляться до впровадження інновацій. Дослідники вважають, що на відміну від відомих, нові організації керуються іншими ментальними моделями та інструментарієм. І якщо у новачків галузі такі моделі та інструментарій досконаліше старих, це надає їм вагому перевагу [362, с. 13-22].

На думку даних дослідників, керівництво зрілих фірм часто керується емоціями і помилковими відчуттями. Це призводить до некоректних рішень та категоричного заперечення всього нового при захисті консервативних переконань. Це схоже на самозахист, адже будь-які докорінні інновації виглядають для керівництва замахом на ментальну модель компанії та її фундаментальні переконання. Тому П. Фостер і С. Каплан порівнюють такий процес з реакцією людини: спочатку заперечення, а після роздратування.

Порівняння організації з людиною, на думку П. Фостера і С. Каплана, є небезпідставними. Автори посилаються на дослідження психолога Елізабет

Кюблер-Росс, яка встановила, що реакція людської свідомості на негативну інформацію проходить через 5 фаз: заперечення, гнів, торг, депресія та прийняття. Кожна з фаз супроводжується припливами надії й нападами відчаю. І, як відзначають П. Фостер і С. Каплан, це однаково нормальна реакція як для людини, так і для компанії.

Таким чином, вважаємо, що зміни, нововведення, інновації пов'язані з різними формальними і неформальними інститутами, розвиток яких обумовлюється впливом людини як носія та суб'єкта змін (людський чинник у галузі інновацій) (Рис.4. 5).

У контексті розвитку економічних систем інновації розглядаються як процес, що поєднує систематичну перебудову і спонтанне оновлення, тобто процес прискорення оновлення через імплементацію нових рішень для бізнесу [217].



Рис. 4. 5. Складові інноваційного потенціалу організації та їх зв'язок з людським чинником у галузі інновацій (авторська розробка)

Серед складових інноваційного потенціалу привертають увагу неформальні складові розвитку, забезпечені економічними та позаекономічними стимулами. Людська присутність характерна для досягнення стабільності навколишнього середовища разом з інтенсивністю змін у соціокультурній сфері,

змінюючи роль людини в розвитку на активну (суб'єкт) з пасивної (об'єкт). Потенціал до активної діяльності й прогресу (пасіонарність) переноситься індивідом на всі процеси його життєдіяльності, що в сукупності є платформою для розробки та використання науково-інтелектуальних ресурсів [35, с. 9].

Відзначимо, що наскільки швидко топ-менеджмент усвідомлює важливість змін в продукті або самій організації, тим ефективніше вдається відреагувати на нові конкурентні виклики і зміни уподобань аудиторії. Таким чином, організації, які сконцентровані на поточній операційній діяльності, отриманні швидкого прибутку, а також пропагують ідеї безперервності економічних процесів, піддаються серйозним ризикам довгострокової стагнації або зовсім банкрутства. Подібний висновок зробив американський вчений Д. Коттер. На його думку, реформування – це фундаментальний процес, і організації не в змозі довго функціонувати без оновлень. При цьому глибокі зміни часто зустрічають потужний опір, і перш за все – з боку консервативно налаштованих керівників [190].

У попередньому розділі дисертації нами підкреслювалась провідна роль і значимість персоналу організації у всіх трансформаціях, що відбуваються в умовах цифрової економіки. Саме від гнучких і далекоглядних рішень управлінців залежить конкурентоспроможність продукту та організації в цілому.

Тому, вважаємо, що успішність впровадження інновацій, перш за все, забезпечується сформованою ефективною інноваційною культурою в організації, яка передбачає інноваційний і творчий спосіб мислення серед співробітників і топ-менеджменту. Цей висновок підтверджується й дослідженнями, проведеними PwC. Так, на думку опитаних PwC топ-менеджерів, впроваджувати інновації найуспішніше зможуть компанії, у яких розвинена продумана інноваційна культура (65%), що керуються свіжим мисленням (63%), які мають сильних управлінців (52%) і чітку бізнес-модель (47%), а також ті організації, чий бюджет на інновації передбачає підвищення фінансових потоків (32%) [488].

Отже, підвищення ефективності роботи організацій, особливо в реаліях сучасної цифрової економіки, не може визначатися виключно економічними чинниками. Одним із головних принципів налаштування загальної архітектури підприємства, передусім в її інформаційному аспекті, є принцип системної конгруентності (від лат. *congruens* (*congruentis*) – відповідний, співрозмірний), що в контексті збалансованості елементів системи управління означає необхідність узгодження взаємозв'язків між такими елементами системи управління, як цілі, структура, люди і культура [63, с. 105].

За останній час активізувались пошуки рішень, спрямованих на досягнення вищої точки ефективності бізнесу, що передбачає збільшення інтелектуальної насиченості діяльності та конкурентоспроможності організацій через мотивування працівників до отримання результату, вищого за очікуваний. Подібну тезу висловив С. Кові, запропонувавши новий погляд на ефективне використання людини через культивування парадигми принцип-центричного лідерства і формулу позитивної синергії: залучення + терпіння = відданість [35, с. 78]. С. Кові виділив новий рівень управління людиною та капіталізації її «вищих» ресурсів через управління цілісністю особистості (яку він називає «дух»). У такому управлінні закладений синергетичний ефект від використання всіх можливостей і мотивацій людини, а не лише його соціально-економічних і психологічних характеристик. У даному випадку інноваційна культура здатна проектувати на всі організаційні процеси прогресивні погляди керівників, тим самим забезпечуючи процвітання бізнесу та його інноваційний розвиток. Формалізація знань, досвіду, інформації, оптимізація їх потоків знижує залежність результатів діяльності від зовнішніх чинників, що виводить підприємство на новий рівень у конкурентному середовищі.

Розвитку інноваційної культури приділяють велике значення українські дослідники [17, 121, 122, 184, 191, 261, 301, 395], так Ю. С. Шипуліна відзначає, що «інноваційна культура організації (підприємства чи установи) є складовою її потенціалу інноваційного розвитку, а також складовою її інтелектуального капіталу, що підтверджує важливу роль інноваційної культури у формуванні

інноваційно-сприятливого середовища господарювання» [395, с. 243]. В. Балабанов під інноваційною культурою розуміє «особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, що становить нову історичну реальність, яка виникла завдяки прагненню суспільства до духовного та матеріального самооновлення і яка є передумовою якісних змін життєдіяльності людей, найважливішим соціально-психологічним фактором суспільного розвитку» [17]. Н. Краснокутська відзначає, що «Інноваційна культура – це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві» [191]. У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [147].

На нашу думку, на макрорівні – інституціоналізація інноваційної культури суспільства є упорядкованим процесом з певною структурою відносин, правилами поведінки, відповідальністю учасників та потужним організаційно-управлінським і правовим імпульсом забезпечення механізмів саморегулювання для вирішення суспільних значущих питань.

На мікрорівні інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію персоналу організації, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, в образах і нормах поведінки, яка показує рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, забезпечує сприйнятливність персоналу до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати та реалізовувати нововведення у всіх сферах життя, що є вагомою складовою потенціалу інноваційного розвитку.

Однак, водночас, ми вважаємо, що не можна ототожнювати поняття «інтелектуального капіталу» та «інтелектуального потенціалу» і підтримуємо думку, що «Інтелектуальний потенціал, на відміну від інтелектуального капіталу, не може виступати товаром на ринку виробничих ресурсів і не може бути відчужений від організації, яка його спродукувала. Ефективність

використання інтелектуального капіталу підприємства та досягнення на цій основі значних конкурентних переваг залежить від рівня його інтелектуального потенціалу» [272].

Варто відзначити, що інструментарій, пов'язаний з принципами побудови інноваційної культури, потребує систематизації. Аналізуючи, принципи і заходи побудови інноваційної культури, ми простежуємо певні закономірності: інноваційна культура здатна впливати практично на всі сфери діяльності організації – взаємодію зі стейкхолдерами, організацію бізнес-процесів і умов праці, логістику, документообіг тощо.

Нами було виявлено, що особливостями успішного формування інноваційної культури є наступні заходи: заохочення інноваційних пропозицій і дух змагання в колективі; відкритість топ-менеджменту; реалізація заходів щодо підвищення частки інноваційних товарів у загальному обсязі виручки; забезпечення умов для генерації інновацій, створення прототипів, реалізації інновацій; створення умов для регулярної командної роботи і міждисциплінарної взаємодії; формування сприятливого і комфортного трудового середовища, відсутність формалізації та бюрократії; організація незамкненого інформаційного обміну.

З огляду на перелічені принципи побудови інноваційної культури, в рамках яких знаходяться зазначені вище заходи, пропонуємо об'єднати їх за трьома основними напрямками: «Ефективність комунікацій», «Комфортність умов праці» та «Система мотивації». «Ефективність комунікацій» – створення умов для роботи в команді, обміну інформацією, ефективного діалогу з партнерами, клієнтами та конкурентами. «Комфортність умов праці» – умови для комунікації, а також для трудової діяльності кожного співробітника (необхідне обладнання, ергономіка і зручність робочого місця, оснащеність робочого простору тощо). «Система мотивації» – зацікавленість як топ-менеджменту, так і співробітників в розробці та впровадженні інновацій (системи заохочень, конкурси, дух суперництва) (рис. 4. 6).

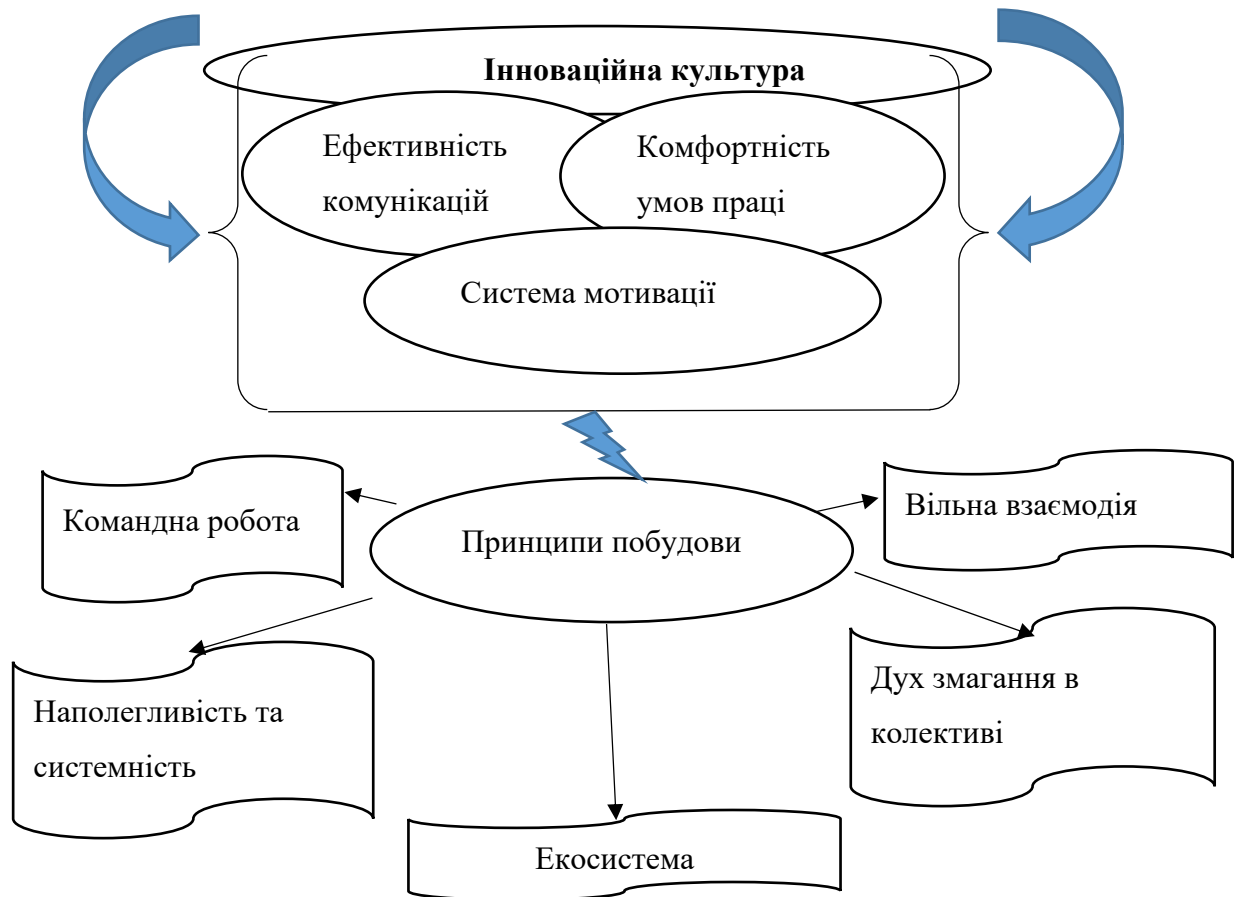


Рис. 4. 6. Принципи, що визначають побудову інноваційної культури організації (авторська розробка)

На нашу думку, від інноваційної культури організації напряму залежить її інноваційно-технологічна розвиненість, яка визначає рівень готовності генерувати, реалізовувати і впроваджувати інноваційні розробки і, таким чином, впливати на інноваційний розвиток організації.

Для виявлення позицій, які потребують вдосконалення, важливо визначитися, які елементи є проблемними і що можна зробити для досягнення ідеального сценарію. За допомогою такого аналітичного базису, на нашу думку, є можливість побудувати стратегію посилення слабких сторін і закріплення та вдосконалення переваг. У даному випадку проектна команда може оцінити стан кожного напрямку – від найкращого до найгіршого. Конкретна точка дозволить побудувати дерево рішень в залежності від характеру проблеми: у разі позитивної діагностики – підтримка позицій, при негативній – удосконалення

ситуації. Розроблення пропозицій щодо покращення кожного з напрямків можливо здійснити за допомогою інструментарію дизайн-мислення завдяки універсальності і практикоорієнтованості даного підходу (Рис. 4. 7, 4. 8).

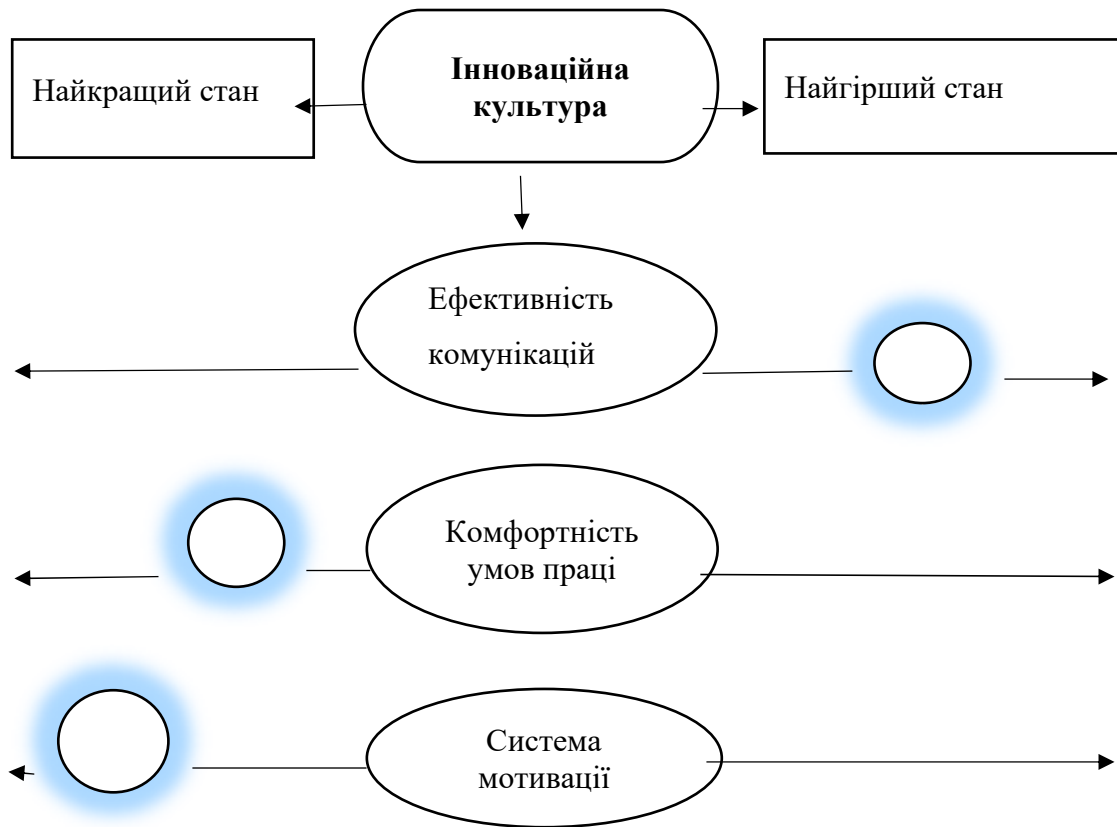


Рис. 4. 7. Визначення рівня розвитку кожного з напрямків інноваційної культури організації (авторська розробка)

Вважаємо, що виявлені точки удосконалення інноваційної культури стануть базисом для пошуку інсайдів за кожним із напрямків: чим гірше стан справ, тим більший простір для впровадження інновацій.

Потенційні рішення можна знайти і розвинути за допомогою інструментарію фреймворка дизайн-мислення. У кінцевому результаті розроблена інноваційна культура у вигляді застосування сучасних способів організації робочого простору, організації ефективної взаємодії персоналу та їх системи мотивації, повинна стати міцним фундаментом, що дозволяє організації ефективно впроваджувати інновації і уникнути копіювання конкурентів, плинності кадрів, втрати прибутковості. Для цього необхідний діагностичний апарат, який дозволяє зрозуміти, в якому випадку необхідно впроваджувати

інноваційну культуру, а також виявити дієві способи оцінки рівня інноваційної активності – показника, який дозволить визначити, наскільки організація відкрита до впровадження і розвитку інновацій і, відповідно, заохочення процесів творчого процвітання.

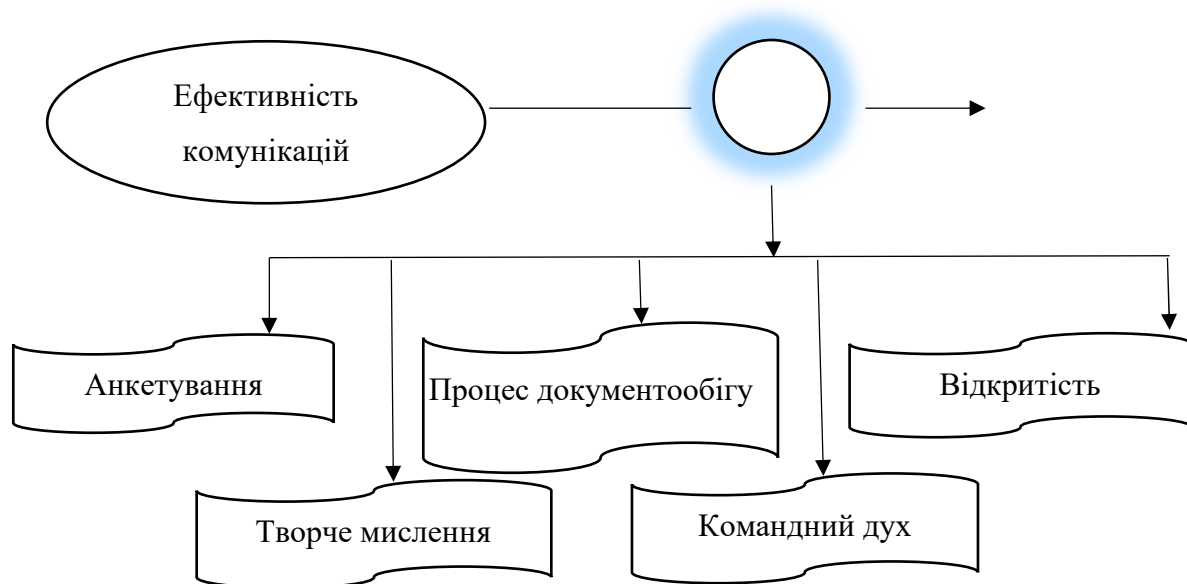


Рис. 4. 8. Потенційне дерево рішень в межах точки удосконалення інноваційної культури за напрямом «Ефективність комунікації» (авторська розробка)

Значний вплив на інноваційний розвиток організацій здійснює також застосування одного із інструментів неформальних інститутів і реалізації стратегії управління – збалансованої системи показників (ЗСП), що знайшло відображення в попередніх дослідженнях автора дисертації [35, 57, 84, 115]. Збалансованість означає наявність взаємозв'язків між показниками, а також те, що система повинна складатися як з фінансових (які формуються у внутрішній системі обліку), так і нефінансових показників (наприклад, отриманих в ході опитувань клієнтів, персоналу тощо). Збалансована система показників наполегливо рекомендує управлінському персоналу отримувати зворотний зв'язок від клієнтів (як правило, індекс задоволеності клієнтів, кількість рекламацій тощо) і від персоналу (як правило, індекс лояльності персоналу тощо). Збалансованість системи показників забезпечується ще й тим, що організації починають використовувати не тільки ретроспективні показники, що

дозволяють оцінити, що було з їхнім бізнесом у минулому періоді, але і «превентивні» показники, що надають можливість скоригувати або направити дії співробітників в потрібному для організації напрямку (наприклад, «кількість зустрічей з ключовими клієнтами за період», частка товарів низької якості, кількість (вартість) повернутих товарів тощо).

На основі виділеного ракурсу вважаємо також за доцільне використання двох найбільш популярних оціночних моделей – SWOT-аналіз і метод експертних оцінок (далі – МЕО). Якщо говорити про SWOT-аналіз, то даний інструмент дозволяє визначити: які сильні і слабкі сторони організації, який вплив зовнішнього середовища і як організація може йому протистояти, у чому успішність діяльності організації, а також які стратегії слід впроваджувати.

Що стосується МЕО, то під час вирішення будь-яких операційних завдань, організації вдаються до рекомендацій компетентних фахівців – експертів. «Методи, які засновані на припущенні про те, що на базі думок спеціалістів у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих зсувів і стрибків отримали назву методів експертиз або методів експертних оцінок» [137]. У даному випадку поняття «експерт» – особа, здатна висловити аргументовану думку з досліджуваного питання. Слід зазначити, що досить чисельне товариство науковців внесли значний вклад у розвиток теорії і практики експертних оцінок [22, 78, 137, 156, 178, 202, 344] та багато інших. А у виданій монографії «Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання» Б. Є. Грабовецьким узагальнено теоретико-методологічні та прикладні аспекти методів прогнозування – експертних оцінок. «Прогнозні експертні оцінки відображають індивідуальні професійні судження спеціалістів щодо перспектив розвитку об'єкта і ґрунтуються на мобілізації досвіду, доповненого знаннями та інтуїцією» [78]. Кожен експерт створює свою інтуїтивну модель досліджуваного явища, що дозволяє йому за певних умов формувати наближені кількісні оцінки.

Відомими є декілька ключових методів МЕО: метод досягнення консенсусу, діалектичний метод, метод диктатури, дельфійський метод,

колективний метод тощо. Як констатується багатьма авторами, найбільш популярним з МЕО є дельфійський метод або метод «Делфі». Такий метод виправдано підходить для колективного аналізу проблем, пошуку оптимальних рішень і прогнозування.

Основним способом отримання оцінки інноваційності організації є інтерв'ювання та розроблення візуального цифрового формату отриманої експертами інформації, які ми також вважаємо важливими інструментами для визначення рівня інноваційної прогресивності організації.

Найперший візуальний продукт згрупованої інформації з'явився в теорії і практиці організаційного управління вже тоді, коли комп'ютерні технології почали завойовувати суспільну свідомість. Таким продуктом можна вважати тестову методику 60-х рр. ХХ ст., що отримала назву «Управлінська решітка», яку розробили американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон (Blake, Mouton, 1964). За допомогою цієї методики розроблено модель двовимірного критеріального простору для експрес-діагностики тих або інших управлінських позицій керівників за відношенням до діяльності організації та підлеглих працівників. Ця візуальна мікроконцепція виявилася дуже зручною в швидкому оцінюванні управлінських ситуацій.

Методика Блейка-Моутона – приклад такої цифрової візуалізації, яка на той час була оцінена американськими дослідниками як видатний внесок в теорію і практику менеджменту. Цю методику активно використовували в американському менеджменті та консалтингу протягом декількох наступних десятиліть поряд з іншими. З точки зору сучасних уявлень, вона була ідеально оцифрованим візуальним конструктом.

З огляду на вищеперераховані методики і положення, пропонуємо діагностичний інструментарій в умовах цифровізації бізнесу – систему інноваційної прогресивності у вигляді опитування з метою визначення інноваційно-технічної розвиненості організації, рекомендованої для використання підприємцями і топ-менеджментом через призму інноваційної

культури. В основу цієї концепції нами запропоновано модель, представлену на рис. 4. 9.

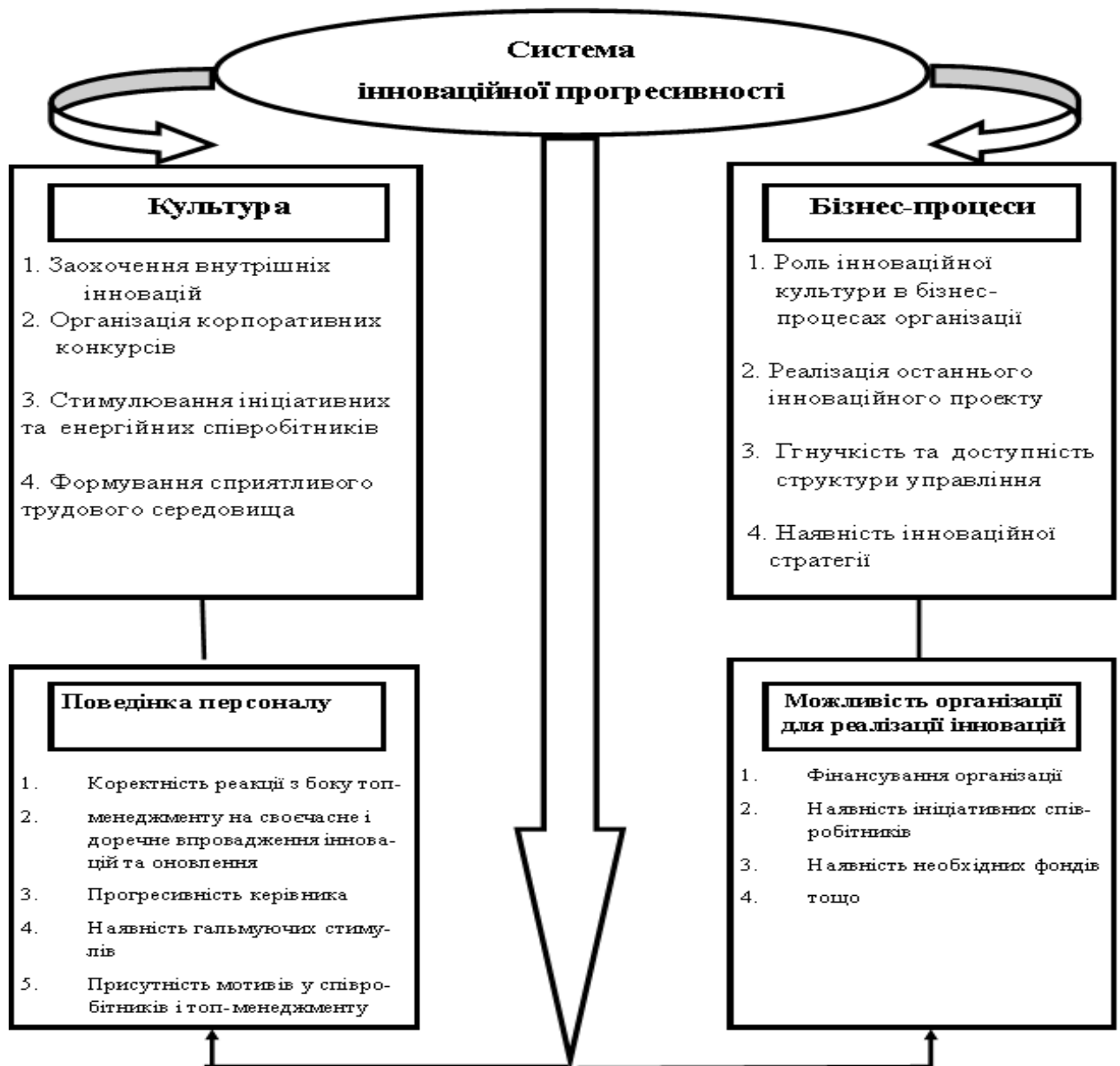


Рис. 4. 9. Концепція діагностики системи інноваційної прогресивності організації через призму інноваційної культури
(авторська розробка)

Основою для опитування може стати інструментарій, запозичений з дослідницької частини інноваційного фреймворка дизайн-мислення – емпатія, глибинне інтерв'ю, спостереження. Так, опитавши співробітників і топ-менеджмент, відвідавши безпосередньо організацію, є можливість отримання більш цінних «живих» даних, які дозволять виявити прогресивні і стримуючі

елементи інноваційної культури. Пропонуємо використовувати 4 ключових блоки, за якими формуються запитання: культура, бізнес-процеси, поведінка, ресурси.

Перший блок – культура – показує, наскільки розвинена в організації інноваційна культура: заохочення внутрішніх інновацій (чи є стратегія безперервного пошуку та підтримки інновацій), корпоративні конкурси (чи проводяться внутрішні конкурси інновацій і яка система їх заохочення), стимулювання ініціативних та енергійних співробітників, сприятливе трудове середовище (чи є в організації розроблена система заохочень) тощо.

Другий блок – бізнес-процеси – допоможе виявити, яку роль інноваційна культура займає в бізнес-процесах організації: коли був реалізований останній інноваційний проект, наскільки гнучка і доступна структура управління, чи існує інноваційна стратегія тощо.

Третій блок – поведінка персоналу – відповідає за коректну реакцію з боку топ-менеджменту на своєчасне і доречне впровадження інновацій та оновлення: прогресивність керівника, наявність гальмуючих стимулів, присутність мотивів у співробітників і топ-менеджменту тощо.

Четвертий блок – ресурси – визначить можливості організації для реалізації інновацій: фінансування, наявність ініціативних співробітників, необхідних фондів.

Кожна відповідь передбачає оцінку від 1 до 3. Сума значень даних оцінок дозволяє виявити рівень інноваційного розвитку за кожним блоком. Для достовірності оцінки пропонується пройти опитування якомога більшої кількості співробітників або тільки топ-менеджменту. Якщо опитаних багато, оцінка за конкретною галуззю округляється до цілого числа. Якщо провести опитування неможливо, дослідник може виставити оцінки самостійно за допомогою інструментів емпатії, спостереження та глибинних інтерв'ю. Зміст анкетного опитування надано в таблиці 4. 1.

Класичним прикладом візуаграмного моделювання в удосконаленні системи управління організацією та вивчення організаційної культури компаній

стала розробка візуальної рамкової конструкції американських дослідників К. С. Камерона та Р. Е. Куїна, монографія яких «Діагностика і зміна організаційної культури» була опублікована в США (Cameron, Quinn, 1999), а потім переведена на російську мову (Камерон, Куїн, 2001) [159].

Таблиця 4. 1.

Візуалізація оцінки інноваційної прогресивності організації (приклад)

(укладено автором)

Питання для експертної оцінки інноваційної прогресивності організації	Експертна оцінка працівників			Інтуїтивна оцінка топ-менеджменту		
	Так 3	Можливо так 2	Ні 1	Так 3	Можливо так 2	Ні 1
1	2	3	4	5	6	7
1. Культура:						
Чи приділяється увага формуванню інноваційної культури	-	-	1	3	-	-
Чи комфортний мікроклімат в колективі:						
а) якість корпоративних відносин;	-	2	-	-	2	-
б) забезпеченість обладнанням;	-	-	1	-	2	-
в) забезпеченість інформацією.	-	2	-	3	-	-
Чи організуються корпоративні конкурси	-	-	1	-	2	-
Чи є система заохочення енергійних та ініціативних співробітників:						
а) стандартна практика заохочення (1 бал);	-	-	1	-	-	-
б) додаткова система заохочення за нові форми оптимізації бізнесу (2 бали);	-	-	-	-	-	-
в) щедра система заохочення (3 бали)	-	-	-	3	-	-
2. Бізнес-процеси:						
Чи розроблена інноваційна стратегія в організації/підрозділі	-	2	-	3	-	-
Наскільки відкрита та гнучка система управління	-	-	1	-	2	-
Як часто вирішуються питання щодо реалізації інноваційних проектів:						
а) рідко (1 бал);	-	-	1	-	-	-
б) за необхідністю (2 бали);	-	-	-	-	2	-
в) регулярно (3 бали)	-	-	-	-	-	-
3. Поведінка персоналу:						
Який рівень прогресивності керівника:						
а) консерватор (1 бал);	-	-	1	-	-	-
б) оптимізатор (2 бали);	-	-	-	-	2	-
в) новатор (3 бали)	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 4. 1

1	2	3	4	5	6	7
Чи є фактори, що гальмують інновації	-	2	-	-	2	-
Чи розроблена система мотивації співробітників	-	2	-	3	-	-
4. Можливість організації до реалізації інновацій:						
Який рівень фінансування отримає інноваційний проект:						
а) нульовий (1 бал);	-	-	-	-	-	-
б) мінімальний (2 бали);	-	2	-	-	-	-
в) оптимальний (3 бали)	-	-	-	3	-	-
Чи є в організації талановиті співробітники, які здатні ініціювати інноваційні процеси	-	2	-	-	-	1
Чи є в організації структурні підрозділи для забезпечення реалізації інновацій	-	-	1	-	2	-
Всього:	-	14	8	18	16	1

$KIPn = 22 : 39 = (0,56 \cdot 100) = 5,6$, де $KIPn$ – коефіцієнт інноваційної прогресивності (з точки зору працівників), $KIPy = 35 : 39 = (0,9 \cdot 100) = 9,0$ $KIPy$ - коефіцієнт інноваційної прогресивності (з точки зору управлінця). Середній рівень інноваційної прогресивності організації дорівнює 0,73.

На основі цієї візуальної моделі були розроблені чотири типи рейтингових анкет для опитувань американського топ-менеджменту. Рамкову конструкцію К. С. Камерона і Р. Е. Куїна можна класифікувати як розроблену на принципах цифрового формату, в якій на шкальних диспозиціях визначалося смислове бачення майбутніх опитувань топ-менеджерів. Ця рамкова конструкція докладно описана авторами і представлена візуально як квадрограма, в чотирьох квадрантах якої розміщені по три додаткових шкали.

Тому, пропонуємо для визначення інноваційної прогресивності організації замість анкетних використовувати бланкові опитувальні методики, які досить часто використовуються у соціальних дослідженнях. Для цього є доцільним розроблення уніфікованого до вимог цифрового формату бланку з відповідною інформацією (таблиця 4. 1).

Спочатку цю форму рекомендуємо заповнити на інтуїтивному баченні керівника організації/ підрозділу, а потім співробітників. Отримуємо відповідні експертні оцінки рівня інноваційної прогресивності організації з точок зору

співробітників та управлінців. Такий формат бланкового опитування надає можливість не лише отримувати точні результати, але й економити час на проведення опитувань. Як бачимо з наведеного прикладу, керівнику організації доцільно звернути увагу на саме його завищений погляд щодо інноваційності організації та переосмислити, виявити слабкі та сильні сторони побудови роботи співробітників. Доцільно також відмітити, що ми погоджуємось з тим, що виявлення проблем, пов'язаних з несприйняттям сучасним вітчизняним бізнесом інноваційного шляху розвитку, обумовлюється впливом поведінкових факторів провідних управлінців. На нашу думку, дана проблема полягає в площині психології, де причиною такого несприйняття є «гальмо культурних традицій».

Така модель поведінки передбачає органічне відторгнення топ-менеджментом інноваційного шляху розвитку через непідготовленість до змін, страху втрат короткострокових привілеїв, відсутність або штучне здержування креативності у співробітників, консервативних поглядів топ-менеджменту на економіку і методи управління. Вважаємо, що для розвитку організації процеси творчого руйнування повинні стосуватися і кадрів – неефективні вибувають, на їх місце приходять більш продуктивні, креативні та гнучкі.

4. 3. Генерування показників в інформаційній системі управління інноваційними організаціями

Основним завданням керівництва інноваційної організації є прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечують умови для стабільного зростання масштабів діяльності коли простежується скорочення собівартості інноваційних товарів/ послуг. «Інноваційна модель розвитку організації представляє управлінську діяльність, яка зорієнтована на отримання нової якості в різних аспектах функціонування організації за рахунок розробки та прийняття нестандартних рішень в управлінні змінами» [83, с. 100]. Для цього в організації загальна стратегія управління обов'язково включає стратегію інноваційного розвитку (п. 3. 1. дисертації).

Стратегія інноваційного розвитку має бути сформованою на підставі оцінки і аналізу реальної та потенційної інноваційної активності організації. Дослідження термінології щодо «інноваційного розвитку» та «інноваційної активності» виявило випадки ототожнення цих понять. Тому, поглиблюючи понятійно-категоріальний апарат теорії інноваційного розвитку в ракурсі виокремлення дефініції «інноваційна активність» і визначення її місця в системі базових понять науки управління, пропонується під інноваційною активністю організації розуміти направленість її діяльності на покращення технологічного рівня, удосконалення інформаційних систем, аналітики клієнтів, чисельності бізнес-процесів, наукоємності випущеної продукції, підвищення якості управлінських рішень, рівня кваліфікації та освіти персоналу, рівня інноваційної культури, спрямованих на комерціалізацію накопичених знань у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності. Ми погоджуємось з авторами, які визначають інноваційну активність «як комплексну динамічну характеристику, що відображає інтенсивність інноваційної діяльності, що кількісно характеризується співвідношенням темпів зміни результируючих показників підприємства по різних аспектах і темпів зміни витрат різних ресурсів на інноваційну діяльність» [123, С. 28].

На рис. 4. 10 наочно показано, що інноваційна активність відображає інтенсивність зусиль щодо залучення наявних ресурсів в інноваційну діяльність і досягнення певного рівня інноваційного розвитку. Тобто, управлінські рішення є результатом опрацювання багатогранної інформації та комплексу даних і приймаються на підставі досвіду, знань, професійних компетенцій, інтуїції, переконань, через емоційний інтелект, який залежить від поведінкового аспекту діяльності працівників і колективу організації в цілому.

Отже топ-менеджментом для прийняття стратегічних рішень з управління організацією необхідно виявити весь існуючий потенціал інноваційної активності та забезпечити належні умови усім структурним підрозділам для їх реалізації. Однак при цьому виникають суттєві проблеми з оцінки ефективності впровадження стратегії інноваційного розвитку особливо в умовах становлення

цифрової економіки, оскільки простежується відсутність синхронізації аналізу використання інформаційно-комунікаційних технологій та інтелектуального капіталу. Ці категорії взаємозалежні та взаємопов'язані у сприянні отримання ефекту від формування стратегії інноваційного розвитку.

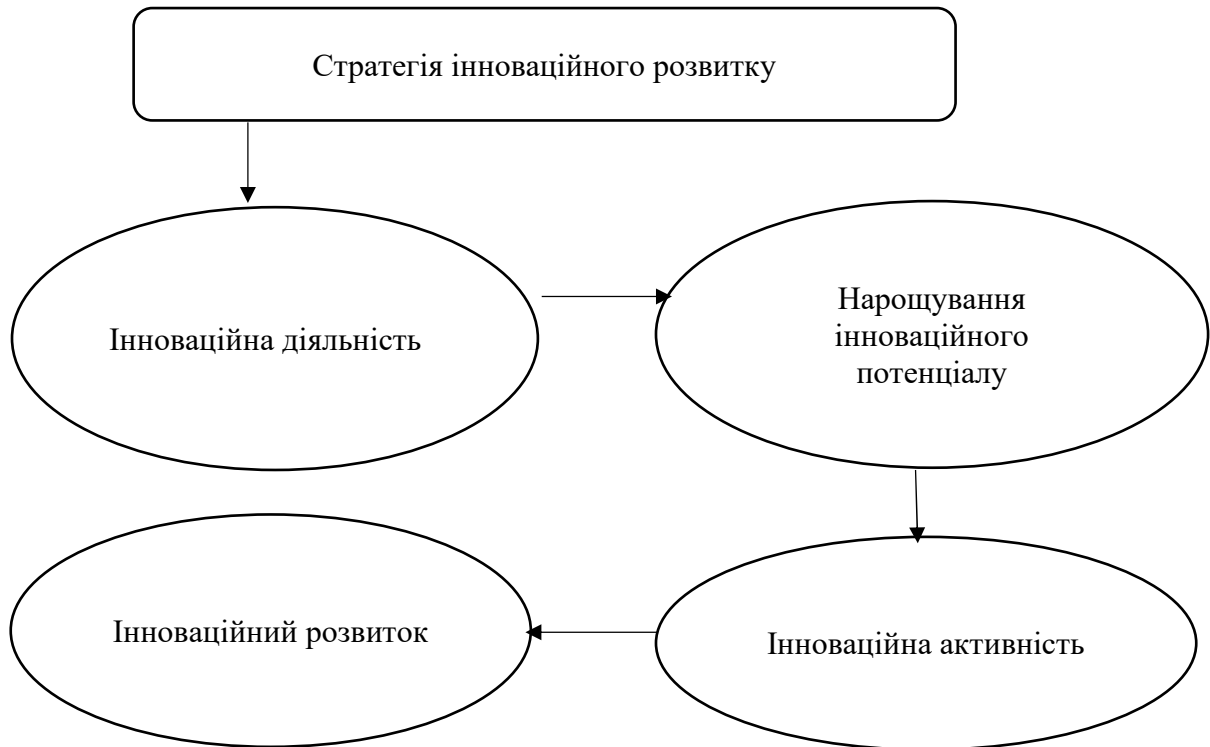


Рис. 4. 10. Визначення категорії «інноваційна активність»
(розроблено автором за матеріалами [123, 356])

Щоб обґрунтувати управлінське рішення, система має складатися з відповідного обсягу ресурсів і можливості «пропустити» їх через всі рівні інтелектуальної та технологічної обробки. Інформаційний процес є частиною загальної організаційно-економічної системи, що передбачає інтеграцію, координацію та регулювання в інтерпретації функцій управління.

Тобто показовість розвитку інноваційної стратегії визначається системою чинників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій. Пропонуємо для оцінки інноваційної активності організацій систему чинників за чотирма визначеними блоками:

- оціночно-результативний блок, який включає чинники загальної оцінки інноваційної діяльності організації, а також визначає вартість організації: рентабельність інвестицій/інновацій, обсяг продажу інноваційних товарів/послуг, коефіцієнти інноваційних витрат, коефіцієнти рентабельності продукції, стадії НДДКР, дослідно-експериментальних та випробувальних робіт, основне й допоміжне виробництво, маркетинг тощо. До цього ж блоку належить також ресурсний потенціал, визначення якого є досить складним, оскільки містить не тільки необхідний перелік ресурсів, визначає їх кількість, а й повинен мати механізм оптимального їх розподілу між традиційною та інноваційною діяльністю і всередині них;

- організаційно-структурний блок, що включає, насамперед, чинники організаційної структури організації, які визначають рівні управління та ефективність праці: складність конфігурації архітектури, склад і якість поділу праці, якість внутрішніх та зовнішніх вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів, розподіл прав та відповідальності, мотивацію персоналу тощо. При цьому показники оцінки ефективності організаційної системи управління організацією можуть бути кількісними, які можливо розрахувати та якісними, які отримують експертним шляхом;

- управлінський блок, що складається із загального, функціонального та проектного керівництва, системи управління і механізму його реалізації, стилю управління через наступні чинники: коефіцієнти ефективності управління, обсягу витрат на управління, витрат на підвищення кваліфікації, чинників рівня розвитку інноваційної культури тощо;

- інформаційно-технологічний блок, що характеризує прогресивність використовуваного програмно-технологічного та інформаційного забезпечення: коефіцієнти забезпеченості персоналу комп'ютерами та програмними засобами, рівня комп'ютеризації бізнес-процесів, прийнятих рішень на основі комп'ютерних обчислень, узгодженість програмного забезпечення (рівень уніфікації), ступінь розвитку внутрішньої мережі, інтеграції організації в мережу Інтернет, рівень використання хмарних обчислень, присутність організації в

соціальних мережах, обсяг проданої продукції віртуально, результативність роботи через аутсорсинг тощо.

Отже, як бачимо, до кожного виділеного нами блоку належить різноманітний спектр чинників, які можна використовувати для оцінки інноваційної активності організацій. Тому завдання полягає, перше за все, в тому, щоб структурувати та обрати формат тих чинників, за якими можливо надавати якісну характеристику потенціалу інноваційної активності організації в ракурсі цифровізації бізнесу, оскільки «не можна виправити те, що не можна виміряти». Тому, показники потрібно розробляти на основі пріоритетів стратегічного плану, в якому містяться ключові фактори розвитку бізнесу і критерії вибору найбільш цікавих для менеджерів показників. Потім проектується процес збору інформації, яка описує ці показники, і приведення їх до чисельного вигляду для зберігання, відображення та аналізу. Управлінський персонал, який приймає рішення, оцінює підсумкові значення різних вимірюваних процесів і стратегій і контролює результати, з тим, щоб правильно управляти організацією та забезпечувати зворотний зв'язок. «Добре розроблена система показників повинна включати збалансований комплекс результатів і чинників досягнення результатів» [35, с. 78].

Так, на думку авторів Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк та Н. Р. Яворської «кількість показників у системі аналізування та оцінювання рівня розвитку повинно бути мінімальним, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень та зручність оперування» [357, с. 638]. На думку Т. В. Гринько «Склад показників повинен бути обмежений 7-10 показниками. Зайва кількість показників призводить до «розмивання» інформації, ускладнює процес підготовки та перевірки інформації на всіх етапах конкурсного відбору, уповільнює подальший процес обробки зібраних даних» [83, с. 102].

Крім того, чинники, що відносяться до системи оціночних показників ефективності стратегії інноваційного розвитку не повинні дублювати наявні дані з інших сфер управління, а також повинні забезпечувати їх порівняність

відповідно до сформованої бази значень показників для повноти, обґрунтованості, динамічності, чутливості тощо.

Як було зазначено вище, на сьогодні середовище, в якому працюють організації, стає все більш мінливим, що приводить до прискорення процесів, які в них відбуваються. Відповідно з'являється потреба у прийнятті рішень з урахуванням значної кількості факторів, груп впливу та аспектів функціонування організацій як при формальному, так і при неформальному аналізі.

Пропонуємо систему показників для оцінки інноваційної активності, яка враховує вище рекомендовані класифікаційні ознаки інноваційної організації (Таблиця 4. 2).

Набір чинників може бути різним, оскільки кожна організація обирає та розраховує ті, які найбільш прийнятні для проведення аналізу оцінки саме її інноваційного розвитку. Інноваційна активність організації в умовах цифрової економіки є основним фактором, який впливає на її конкурентоспроможність, тому методика оцінки сприяє використанню результатів при визначенні управлінської стратегії.

Як відомо, інформаційне забезпечення діяльності організацій характеризується якістю її інформаційної системи та налагодженою комунікаційною складовою, що можливо за допомогою виділення чітких груп споживачів інформації, їх цілей і вимог. Тобто доцільно визначити, який перелік показників є необхідним для кожного сегменту. І тільки після цього відповідно до принципу економічної ефективності та раціональності знайти оптимальну їх кількість.

У п. 3. 4 дисертації було визначено провідну роль формування збалансованої системи показників, як ключового методологічного напрямку удосконалення системи управління організацією. Тому доцільно розглянути це питання через призму інноваційної активності організацій.

Таблиця 4. 2

Система показників оцінки інноваційної активності організації в умовах цифрової економіки (авторська розробка)

Блок показників	Умовне позначення	Показник	Методика розрахунку
1	2	3	4
Оціночно-результативний	OP1	Коефіцієнт витратовіддачі інноваційної продукції	Відношення виручки від реалізації інноваційної продукції до витрат на її виготовлення
	OP2	Коефіцієнт інноваційної насиченості інвестицій	Відношення обсягу інновацій до загального обсягу інвестицій
	OP3	Коефіцієнт інноваційності продукції	Відношення обсягу реалізації інноваційної продукції до загального обсягу реалізації продукції
	OP4	Коефіцієнт Тобіна	Відношення ринкової вартості організації до вартості заміщення реальних активів
	OP5	Коефіцієнт ефективності аутсорсингу	Відношення економічного ефекту від аутсорсингу до витрат на залучення аутсорсингу
	OP6	Коефіцієнт прибутковості інновацій	Відношення прибутку до обсягу інновацій
	OP7	Частка капіталізованого прибутку	Відношення чистого прибутку, спрямованого на фінансування приросту активів підприємства, до загальної величини чистого прибутку
	OP8	Коефіцієнт науковіддачі	Відношення виручки від реалізації до витрат на науково-технічні розробки
	OP9	Коефіцієнт доходності інноваційних активів	Відношення доходу від реалізації до середньої вартості інноваційних активів
	OP10	Коефіцієнт зростання прибутку	Відношення суми прибутку звітного періоду до суми прибутку минулого періоду
	OP11	Коефіцієнт рентабельності витрат	Відношення чистого прибутку до сукупної величини витрат
	OP12	Частка власних коштів у загальному обсязі інноваційних ресурсів	Відношення власних коштів до загального обсягу інноваційних ресурсів
	OP13	Обсяг інноваційної продукції на одного працівника	Відношення обсягу виробленої /реалізованої інноваційної продукції до середньооблікової чисельності працівників
	OP14	Коефіцієнт ризику інноваційної діяльності	Відношення обсягу втрат до обсягу власних коштів
	OP15	Оборотність інноваційних ресурсів	Відношення суми доходу від реалізації інноваційної продукції до обсягу інноваційних ресурсів

Продовження таблиці 4. 2

1	2	3	4
	OP16	Рівень інноваційності ресурсів	Відношення вартості ресурсів, що вважаються інноваційними, до загальної вартості ресурсів
	OP17	Віддача нематеріальних активів	Відношення виручки від реалізації до середньої вартості нематеріальних активів
Організаційно-структурний блок	OC1	Частка інноваційних активів	Відношення вартості активів, що вважаються інноваційними, до загальної вартості необоротних активів
	OC2	Частка підрозділів, які займаються розробкою інноваційних технологій та продукції	Відношення кількості підрозділів, які займаються розробкою інноваційних технологій та продукції, до загальної кількості структурних підрозділів організації
	OC3	Коефіцієнт інноваційної активності персоналу	Відношення винаходів (раціоналізаторських пропозицій) до кількості працівників
	OC4	Коефіцієнт оновлення клієнтів	Відношення кількості нових клієнтів до загальної кількості клієнтів
	OC5	Частка витрат на залучення, утримання і розвиток клієнтів	Відношення витрат на залучення, утримання і розвиток клієнтів до загальної суми витрат
	OC6	Частка витрат на розвиток мережі партнерських відносин	Відношення витрат на розвиток мережі партнерських відносин до обсягу закупівлі ТМЦ
	OC7	Частка on-line продажів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів) через канал on-line продажу до загального обсягу виручки від реалізації
	OC8	Коефіцієнт візуалізації організації в мережі Інтернет	Відношення вартості витрат на візуалізацію організації в мережі Інтернет до суми витрат на збут
	OC9	Коефіцієнт зростання нових клієнтів	Відношення кількості нових клієнтів звітного періоду до попереднього періоду
	OC10	Коефіцієнт утримання клієнтів	Відношення кількості клієнтів, які здійснили повторну покупку у звітному періоді, до загальної кількості клієнтів у попередньому періоді
	OC11	Коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу	Відношення суми повернених товарів до суми он-лайн продажів
	OC12	Коефіцієнт лояльності клієнтів	Розраховується за методом Фредеріка Райхельда
	OC13	Коефіцієнт оновлення технологій	Відношення нових технологічних процесів до загальної кількості технологічних процесів

Продовження таблиці 4. 2

1	2	3	4
	OC14	Частка доходу від реалізації продукції новим клієнтам	Відношення доходу від реалізації продукції новим клієнтам до загального обсягу доходу від реалізації продукції
	OC15	Частка витрат на рекламу	Відношення витрат на рекламу до загальної суми витрат на збут
	OC16	Частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля	Відношення кількості нових клієнтів до загального обсягу клієнтського портфеля
	OC17	Частка доходу від реалізації продукції постійним клієнтам	Відношення доходу від реалізації товарів постійним клієнтам до загальної суми доходу від реалізації продукції
	OC18	Рівень адміністративних витрат	Відношення адміністративних витрат до виручки від реалізації продукції
	OC19	Коефіцієнт раціональності структури	Відношення кількості підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до норми або – кількості працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
Управлінський блок	У1	Частка осіб з вищою освітою	Відношення осіб з вищою освітою до загальної кількості персоналу
	У2	Коефіцієнт ефективності управління	Відношення фінансового результату до адміністративних витрат
	У3	Коефіцієнт інноваційності управління	Відношення кількості адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням інноваційних питань, до кількості всього управлінського апарату
	У4	Коефіцієнт надійності структури управління	Результат віднімання від одиниці відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих
	У5	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	Відношення працівників, що пройшли навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації до загальної кількості персоналу
	У6	Частка витрат на оплату праці	Відношення витрат на оплату праці до загальної суми витрат
	У7	Коефіцієнт авторської винагороди персоналу	Відношення авторської винагороди до загальної суми заробітної плати
	У8	Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці	Відношення кількості працівників, задоволених умовами праці, до загальної кількості працівників
	У9	Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення працівників, звільнених за особливих причин, до середньої чисельності працівників

Продовження таблиці 4. 2

1	2	3	4
	У10	Коефіцієнт якості соціального пакету	Відношення вартості соціального пакету до суми заробітної плати працівника
	У11	Витрати на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на одного працівника	Відношення витрат на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу до загальної кількості працівників
	У12	Коефіцієнт оперативності виконання управлінських рішень	Відношення кількості робіт, виконаних з порушенням термінів до загальної кількості робіт
Інформаційно-технологічний блок	ІТ1	Коефіцієнт освоєння нової техніки	Відношення вартості введеної нової техніки до вартості основних засобів на кінець року
	ІТ2	Коефіцієнт забезпеченості персоналу комп'ютерною технікою та програмними засобами	Відношення середньої вартості комп'ютерної техніки та програмних засобів до середньої чисельності персоналу
	ІТ3	Коефіцієнт повноти інформації	Відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що приймає рішення, до обсягу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованого рішення (ОПР)
	ІТ4	Коефіцієнт узгодженості програмного забезпечення	Відношення кількості структурних підрозділів, що використовують єдине програмне забезпечення, до загальної кількості структурних підрозділів
	ІТ5	Коефіцієнт використання хмарних обчислень в організації	Відношення обсягу інформації, що обробляється через хмарні обчислення, до загального обсягу інформації
	ІТ6	Коефіцієнт витратності інформаційних технологій	Відношення витрат на інформаційні технології до виручки від реалізації товарів
	ІТ7	Витрати на інформаційні технології на одного працівника	Відношення витрат на інформаційні технології до загальної кількості персоналу
	ІТ8	Коефіцієнт розвитку цифровізації бізнесу	Відношення часу роботи он-лайн до часу роботи оф-лайн
	ІТ9	Коефіцієнт розвитку мережі Інтернет	Відношення бізнес-процесів, задіяних через інтеграцію організації в мережу Інтернет, до загальної кількості бізнес-процесів

Методологія ЗСП для оцінки інноваційної активності організацій – це процес розроблення набору певних показників, що дозволяє сформуванню інформацію за різними векторами, відстежувати реалізацію стратегії, оцінювати вплив фінансових і нефінансових, внутрішніх і зовнішніх чинників, виявляти резерви інноватизації. Управлінський персонал розробляє, фіксує, обробляє та аналізує ці показники, щоб зробити певні висновки щодо виконання визначених стратегічних цілей. При цьому такі показники формуються відповідно для кожного окремого структурного підрозділу організації, оскільки такий підхід уможливорює здійснення контролю якості праці кожного співробітника у досягненні персональних цілей, пов'язаних з корпоративною стратегією.

На інноваційний розвиток господарського суб'єкту впливають зовнішні та внутрішні чинники. Багато економістів намагаються відобразити всі можливі чинники у вигляді різних моделей: мультиплікативних, адитивних, змішаних, кратних, що, на нашу думку, свідчить про доцільність подальших досліджень з цього питання. «Можливо побудувати математичну модель, яка може здаватися пояснюючою всі труднощі. Але коли ми зіткнемося з повсякденним життям, з постійним потоком проб і помилок, неоднозначність фактів і натиск пристрастей можуть перекреслити модель в лічені хвилини» [29].

Як уже зазначалося вище, автором дисертації було проведено багато досліджень щодо формування ЗСП, які стосуються загальних положень та підходів, а також побудови інформації стосовно окремих об'єктів організацій, тому вважаємо доцільним використання напрацьованих результатів, але в ракурсі управління інноваційним розвитком організації.

Не дивлячись на те, що збалансована система показників, в основному, базується на формуванні нефінансових показників, вона повністю не відмовляється й від фінансових. Отже, сама назва концепції говорить про деяке збалансоване використання всіх чинників, які можливо врахувати для досягнення визначених стратегічних цілей керівництвом організації, та можливість своєчасного реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища. Отже збалансована система показників – це не тільки тактична або

операційна система оцінювання, а й ефективний метод стратегічного управління для інноваційних організацій. Основною перевагою збалансованих показників є те, що вони пронизують всю структуру організації та ініціюють узгоджені оперативні дії персоналу, спрямовані на реалізацію стратегії організації. Вся інформація, пов'язана зі стратегічними цілями, доступна співробітникам всіх рівнів, тому вона стає знанням, наявність якого є головною цінністю організації, найважливішим інструментом прийняття обґрунтованих ефективних рішень. Існуючі класифікації показників [7, 331, 444], не надають чіткого розуміння щодо розмежування між фінансовими і нефінансовими показниками, окрім роботи Андерсена Б'єрна «Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення». Тому, досліджуючи можливості стандартизації фінансових і нефінансових показників, що характеризують інноваційні трансформації організацій, ми, будемо використовувати його дефініції. «Фінансові показники включають основні і похідні показники, які мають безпосередньо фінансовий характер та/або використовують грошові значення як одиницю вимірювання. Нефінансові показники – спільний знаменник всіх показників, одиницею вимірювання яких не являються гроші» [7]. Значення поняття «нефінансовий чинник», само за себе говорить про те, що він не може бути вимірним у грошовому виразі. Наприклад, коефіцієнт ефективності аутсорсингу, якість соціального пакету, лояльність працівників тощо. Проте вплив даних чинників, на нашу думку, може бути вимірним як за допомогою фінансових, так і нефінансових показників. Так, наприклад, нефінансовий чинник – коефіцієнт використання хмарних обчислень в організації, можливо, оцінити за допомогою нефінансового показника – відношення обсягу інформації, що обробляється через хмарні обчислення, до загального обсягу інформації, розрахованим на основі опитування ІТ-персоналу, так і фінансового – який показує «скільки грошових коштів витрачено на використання хмарних обчислень».

Вважаємо, що на процес управління інноваційним розвитком організацій, впливають різноманітні зовнішні чинники такі, як: політичні, економічні, фінансові, геополітичні, а також групи внутрішніх чинників у виділених нами

вище блоках: організаційно-структурному, інноваційно-прогресивному, соціально-психологічному, оціночно-результативному (табл. 4. 3).

Таблиця 4. 3.

Узагальнена система чинників, які впливають на інноваційну активність організацій (авторська розробка)

		Нефінансові чинники			Фінансові чинники
		Політичні	Економічні	Геополітичні	
Джерело дії на господарюючий суб'єкт	Зовнішні фактори	Інституціональні принципи регулювання економіки, обмеження монополізму, торгові угоди між країнами, політична стабільність регіону тощо	Глобалізація економічних процесів, глобальні індекси, купівельна спроможність населення, підприємницька активність, рівень інфляції, стан кон'юнктури товарного ринку, тощо	Міжнародна інтеграція, географічне положення, національний склад, природні багатства, тощо	Інвестиційна політика, інноваційна політика, стан фінансової системи, фінансова політика, податкова політика, кредитна політика, тощо
	Внутрішні фактори	Організаційно-структурні	Інформаційно-технологічні	Управлінські	Оціночно-результативні
		Складність конфігурації архітектури організації, якість внутрішніх та зовнішніх вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів, розподіл прав та відповідальності, рівень цифровізації, тощо	Забезпеченість персоналу комп'ютерами та програмними засобами, автоматизації бізнес-процесів, прийнятих рішень на основі комп'ютерних обчислень, узгодженість програмного забезпечення (рівень уніфікації), ступінь розвитку внутрішньої мережі, рівень використання присутності організації в обсяг проданої продукції віртуально, результативність роботи через аутсорсинг сегментація ринку, сегментація покупців, тощо	Розвиненість інноваційної культури, психологічні типи користувачів інформації та топ-менеджменту, ефективність управління, рівень витрат на управління, рівень витрат на підвищення кваліфікації, рівень розвитку інноваційної культури тощо	Інноваційний потенціал, організація і управління інноваційною діяльністю, інвестиційна привабливість, інноваційна активність, результативність інноваційної діяльності можливість і необхідність залучення інвесторів тощо

З метою формування ЗСП інноваційного розвитку організацій як інструментарію інформаційного забезпечення їх економічного управління, пропонуємо об'єднати показники за чотирма складовими, змінивши їх назви у порівнянні з класичною ЗСП на: «Фінансова діяльність», «Контрагенти»,

«Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал» [35, с. 170]. Такий підхід обумовлений наступним.

Термін «Фінансова діяльність» значно ширше за своїм змістом ніж «Фінанси», оскільки за цією складовою ЗСП повинні формуватися не тільки показники, які надають відповіді на питання «Які параметри фінансового стану організації будуть прийнятні для менеджменту і засновників?», а й показники, які відображають зовнішні інвестиції та процеси залучення позикового капіталу.

Причини заміни складової «Покупці» на складову «Контрагенти» полягають у необхідності відображення чинників, що характеризують розрахунки з такими контрагентами, як: покупці, постачальники, податкові органи, посередники, тощо. «Вибір назви третьої складової «Внутрішні бізнес-процеси», у порівнянні з назвою «Процеси» ми вважаємо більш доцільним, оскільки назва робить акцент саме на внутрішніх процесах, тоді як «Процеси» можуть бути як зовнішніми, так внутрішніми: інвестиції, інновації, продажі, закупівлі, маркетингові заходи. Заміна складової «Розвиток і навчання» на складову «Персонал» дозволяє більш чітко визначити показники, пов'язані із забезпеченням саме діяльності персоналу» [35, с. 171]. Успіх будь-якої організації (або служби) неможливий, якщо її керівники не в змозі сформувати ефективну інноваційну культуру. Такі показники віддзеркалюють умови і продуктивність праці, службове зростання та рівень професійної мотивації й персональної відповідальності тих людей, які покликані підтримувати роботу і забезпечувати ключову роль інформаційної служби.

Але під час формування ЗСП управлінці зазнають труднощі, пов'язані з формуванням нефінансових показників, оскільки вони не формалізовані або не мають документованого підтвердження. Також однією з проблем залишається встановлення взаємозв'язку між відбором розроблених показників та поєднання їх у збалансовану систему, яка б надавала можливість їх використання на деякому визначеному періоді часу. Тобто основним завданням під час формування системи показників є конкретизація змісту стратегічних цілей, уточнення напрямку руху. У процесі відбору показників «розмиті»

формулювання стратегічної цілі мають набувати чітких параметрів, однозначного розуміння результату досягнення мети. Так, стратегічну мету «посилення інноваційного потенціалу» можливо вимірювати у різний спосіб: за кількістю отриманих нових патентів, за кількістю нових продуктів, за часткою доходу (прибутку) від продажу нових товарів тощо. Кожен із наведених показників надає можливість по-різному інтерпретувати цільові установки організації. У разі вибору показника – «кількість запатентованих розробок» як критерію посилення інноваційного потенціалу, організація має сфокусуватися на дослідницько-конструкторській діяльності (при ігноруванні результатів з продажу нових товарів). Проблема врахування ринкового аспекту стосується такого показника, як реалізація нових товарів, оскільки він ігнорує оцінювання фінансової доцільності зусиль персоналу щодо розроблення нових товарних пропозицій. Вибір показника, як одного з критеріїв досягнення стратегічної мети «посилення інноваційного потенціалу» – «частка доходу, отриманого від продажу нових товарів», надає можливість не тільки підкреслити інноваційно-дослідницьку складову бізнесу (нові продукти, товари), а й їхню споживчу цінність, яка відображається в обсягах продажу, а також роль, яку відіграють ці продукти в структурі продажу організації. У таблиці 4. 4 наведено приклад відбору показників для оцінки інноваційної активності організації в умовах цифрової економіки відповідно до стратегічних цілей.

Під час формування системи збалансованих показників експерти радять дотримуватися правила, коли досягнення стратегічної мети має бути визначене обмеженою кількістю ключових індикаторів. Практика застосування збалансованої системи показників вимагає на верхньому рівні (рівень підприємства – блок ОР за нашими рекомендаціями) мати не більш як 20 – 25 показників (по 4 – 5 показників за кожною проекцією). Тому вибір показників стає серйозною проблемою для більшості її розробників.

Крім того, важливо розуміти, що в системі стратегічних цілей організацій недоцільно відображати всі можливі зв'язки між окремими цілями, оскільки це

перетворить систему цілей в «інформаційне нагромадження». У системі цілей повинні бути відображені лише ключові зв'язки між стратегічними цілями.

Таблиця 4. 4.

Групування показників інноваційної активності за складовими ЗСП з урахуванням стратегічних цілей організації в умовах цифрової економіки

(авторська розробка)

Складові ЗСП	Стратегічні цілі	Показники
1	2	3
Фінансова діяльність	Посилення інноваційного потенціалу	Коефіцієнт інноваційної насиченості інвестицій (OP2); Коефіцієнт доходності інноваційних активів (OP9); Оборотність інноваційних ресурсів (OP15); Рівень інноваційності ресурсів (OP16); Віддача нематеріальних активів (OP17)
	Зростання ринкової вартості організації	Коефіцієнт Тобіна (OP4); Частка капіталізованого прибутку (OP7)
	Забезпечення фінансової сталості	Коефіцієнт прибутковості інновацій (OP6); Коефіцієнт зростання прибутку (OP10); Частка власних коштів у загальному обсязі інноваційних ресурсів (OP12); Коефіцієнт ризику інноваційної діяльності (OP14)
	Підвищення ефективності управління витратами	Коефіцієнт витратовіддачі інноваційної продукції (OP1); Коефіцієнт ефективності аутсорсингу (OP5); Коефіцієнт науковіддачі (OP8); Коефіцієнт рентабельності витрат (OP11)
Контрагенти	Залучення нових та утримання існуючих клієнтів	Коефіцієнт оновлення клієнтів (OC4); Частка витрат на залучення, утримання і розвиток клієнтів (OC5); Коефіцієнт зростання нових клієнтів (OC 9); Коефіцієнт утримання клієнтів (OC10); Частка доходу від реалізації продукції новим клієнтам (OC14); Частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля (OC16); Частка доходу від реалізації продукції постійним клієнтам (OC17);
	Покращення рівня обслуговування клієнтів	Частка on-line продажів (OC7); Коефіцієнт візуалізації організації в мережі Інтернет (OC8); Коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу (OC11); Коефіцієнт лояльності клієнтів (OC12)

Продовження таблиці 4. 4

1	2	3
	Покращення партнерських відносин	Частка витрат на розвиток мережі партнерських відносин (OC6); Частка витрат на рекламу (OC15)
Внутрішні бізнес- процеси	Активізація роботи з реалізації інноваційної продукції	Коефіцієнт інноваційності продукції (OP3); Обсяг інноваційної продукції на одного працівника (OP13); Коефіцієнт оперативності виконання управлінських рішень (Y12)
	Покращення організаційної структури управління	Частка підрозділів, які займаються розробкою інноваційних технологій та продукції (OC2); Рівень адміністративних витрат (OC18); Коефіцієнт раціональності структури (OC19) Коефіцієнт ефективності управління (Y2); Коефіцієнт інноваційності управління (Y3)
	Підвищення технічного рівня виробничого процесу	Частка інноваційних активів (OC1); Коефіцієнт оновлення технологій (OC13); Коефіцієнт освоєння нової техніки (IT1); Коефіцієнт забезпеченості персоналу комп'ютерною технікою та програмними засобами (IT2)
	Підвищення ефективності інформатизації	Коефіцієнт повноти інформації (IT3); Коефіцієнт узгодженості програмного забезпечення (IT4) Коефіцієнт використання хмарних обчислень в організації (IT5); Коефіцієнт витратності інформаційних технологій (IT6); Витрати на інформаційні технології на одного працівника (IT7); Коефіцієнт розвитку цифровізації бізнесу (IT8); Коефіцієнт розвитку цифровізації бізнесу (IT9)
Персонал	Підвищення кваліфікації персоналу	Частка осіб з вищою освітою (Y1); Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу (Y5); Витрати на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на 1 працівника (Y11)
	Посилення інноваційної культури	Коефіцієнт інноваційної активності персоналу (OC3); Коефіцієнт надійності структури управління (Y4); Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці (Y8)
	Підвищення мотивації персоналу	Частка витрат на оплату праці (Y6); Коефіцієнт авторської винагороди персоналу (Y7); Коефіцієнт плинності кадрів (Y9); Коефіцієнт якості соціального пакету (Y10)

Серед експертних порад щодо перевірки індикаторів, які мають увійти до системи збалансованих показників, необхідно відповісти на такі питання:

- наскільки добре цей показник відображає досягнення встановленої мети?;

- чи можливо за допомогою визначеного показника оцінити рівень досягнення стратегічних завдань?;
- чи існує взаємна узгодженість вхідних та вихідних показників для прийнятих цільових установок?;
- чи спрямовує цей показник поведінку співробітників у напрямі виконання встановлених завдань?;
- наскільки однозначно сприймається інтерпретація показника, чи можна розрахувати його значення?;
- упродовж якого періоду (короткострокового чи довгострокового) можна впливати на значення обраного показника?

Крім того, окрім традиційно використовуваних стандартизованих показників (наприклад, коефіцієнт інноваційної насиченості інвестицій; коефіцієнт обсягу проданої товарної пропозиції віртуально, економічний ефект від впровадження інновацій; коефіцієнт прибутковості постійних клієнтів тощо), на сьогодні досить часто організації використовують плаваючі показники, які стосуються рівня візуалізації (коефіцієнт інноваційної прогресивності, обізнаність торгової марки тощо), якості управлінської системи, навчання співробітників тощо. Для визначення рівня досягнення або завершення, рівня виконання певного процесу або досягнення результату досить часто використовують показники тестового типу (так/ні, вище/нижче). Автори збалансованої системи показників наголошують на необхідності враховувати термін стратегічного процесу, який вимагає використання показників, що характеризують результат завершення прогностного періоду та проміжні досягнення, що мають бути отримані для прогностних цільових завдань. Запропонований Д. Нортоном і Р. Капланом [57, 161, 162] розподіл показників на превентивні та відстрочені надає можливість урівноважити систему показників, що відображають причинно-наслідковий ланцюг стратегічних цілей (відстрочені показники), та пов'язаних з ними робочими планами і діловими процесами.

Однією з основних цілей упровадження збалансованої системи показників є посилення спрямованості організаційних змін в організації. Дієвість управлінських інновацій залежить від якості процесу комунікацій. Розроблення вищим менеджментом системи збалансованих показників на стратегічному рівні має бути переведеним в операційні показники для певних підрозділів та в персональні індикатори діяльності окремих працівників. Наприклад, для реалізації стратегічного завдання покращення рівня обслуговування клієнтів, яке передбачає своєчасну доставку товарів клієнтові, для логістичного відділу можна встановити за показник час виконання замовлення.

Згідно з Anne M. Mulcahy – Голови Ради директорів і Генерального директора компанії Херох, «мотивувати персонал на виконання стратегічної мети безглуздо: ніхто не ставитиме перед секретарем завдання збільшення прибутку. Але пояснити, як робота секретаря впливає на фінансові результати і зацікавити в як найкращому виконанні цієї роботи – це те, що дозволяє зробити система збалансованих показників» [370, 372]. Напрями та ініціативи змін можливі лише завдяки спільній командній роботі відділу продажів, що приймає замовлення, експедиторського відділу, що формує й відправляє продукцію, фінансового департаменту, що оформлює бухгалтерські документи, транспортного підрозділу, що займається доставкою тощо. Для кожного підрозділу мають бути виділені операційні показники, які характеризуватимуть результативність конкретного підрозділу і визначать його внесок у досягнення стратегічних показників. Каскадування стратегічних індикаторів до операційних показників підрозділів та конкретних виконавців вимагає переосмислення бізнес-процесів в організації, зон відповідальності та повноважень департаментів, окремих менеджерів.

В умовах цифрової економіки діяльність організацій орієнтована на споживачів, тобто є клієнтоорієнтованою. Формулювання цілей організації за проекцією «Клієнти» повинно забезпечувати розуміння того, яких позицій на ринку організація прагне досягти і чим вона, з точки зору клієнтів, буде відрізнятися від конкурентів. Іншими словами, визначити, в чому саме полягає її

«унікальна ціннісна пропозиція» (з англ. «Unique value proposition»). «Унікальність» пропозиції для клієнта полягає в тому, що такого набору характеристик товару/послуги за такою ціною не пропонує більше ніхто з конкурентів. Товарні характеристики, в даному випадку, розуміються ширше – це і якісні властивості, й такі аспекти, як швидкість обслуговування, асортимент, можливість виконання індивідуальних замовлень, сервісна та інформаційна підтримка, зручність розрахунків тощо. Саме на чіткому розумінні унікальної ціннісної пропозиції для своїх клієнтів будуються успішні стратегії. Найважливіше питання, на яке в цьому ракурсі потрібно надати відповідь, – це «Хто є нашим клієнтом?». На етапі стратегічного аналізу компанія аналізує потенційні сегменти на ринку і обирає для себе цільові. Можливість нарощування бази клієнтів в умовах цифрової економіки є основною її перевагою, оскільки з'являється спроможність з'ясувати: час активності аудиторії (наприклад, при організації on-line моделі торгівлі), яка стать чи вік найчастіше користується послугами, статичність комунікацій, вибір цільового клієнта, визначення потреб потенційних клієнтів і можливості їх задоволення, забезпечення потенційних клієнтів інформацією про товари, роботи і послуги тощо.

Тому, на нашу думку, в умовах цифрової економіки, підвищення клієнтоорієнтованості, є невід'ємною частиною забезпечення зростання продажів через створення додаткових ініціативних каналів реалізації в мережі Інтернет. Групування за ступенем домінування постачальників в товарному постачанні дозволяє оцінити і відстежувати ступінь залежності організації від постачальників.

Для вирішення питання оцінки рівня інноваційної активності організації, а також впливовості рекомендованих чинників, пропонуємо використовувати системно-інтегрований підхід, який дозволяє виокремити багатofакторні показники, що відображають зв'язок між блоками ЗСП та їх складовими, які підпорядковані стратегічним цілям.

«Існує велика кількість розроблених моделей, в яких обґрунтовуються ті чи інші показники (фактори), що використовуються для розрахунку інтегрального показника. Теоретично можуть існувати понад 1000 моделей розрахунків інтегрованих показників оцінки конкурентоспроможності підприємства» [148, с. 158].

Пропонуємо визначати рівень інноваційної активності організації з використанням інтегрального показника, який уможливорює спрощення аналізу кінцевого результату, робить процедуру формування висновків більш зрозумілою, оскільки інтегральний показник, як умовний числовий вимірювач латентної якості інноваційної активності організації, забезпечує: стиснення вихідної інформації з одночасним збереженням її інформативності; можливість дослідження як фінансових, так і нефінансових чинників; простоту і зрозумілість інтерпретації отриманих результатів; відтворення варіації його складових. Науково-методологічні підходи до побудови інтегрального показника різняться формою подання вихідної інформації та цілями інтегрального оцінювання (табл. 4. 5) [81, с. 197] .

Серед наведених підходів до побудови інтегрального показника найбільш поширеним є використання згортки базових показників. Найчастіше використовується дві форми згортки: адитивна і мультиплікативна.

Для стиснення інформації за виділеними блоками показників оцінки рівня інноваційної активності організації з урахуванням їх вагомості пропонуємо використовувати адитивну згортку, суть якої полягає в наступному:

$$I_p = \sum w_k I_k, \quad (1)$$

де I_p – інтегральний показник рівня інноваційної активності;

I_k – груповий інтегральний показник оцінки k -ї складової ЗСП («Фінансова діяльність», «Контрагенти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал») рівня інноваційної активності;

w_k – вага показників оцінки k -ї складової ЗСП рівня інноваційної активності.

Характеристика підходів до побудови інтегрального показника

[Джерело: 81, с. 197]

Підхід	Характеристика
Агрегований	Вихідні дані являють собою кількісно вимірювані показники, які відображаються матрицею типу «об'єкт-властивість». Узагальнений показник розраховується шляхом агрегації вихідних показників з апроксимацією структури відношень між об'єктами
Критеріальний	Вихідні показники мають оціночний характер, тобто, являють собою критерії. Агрегація здійснюється за допомогою згортки критеріїв
Апроксимуючий	Вихідними даними виступає матриця симетричних бінарних відношень між альтернативами
Дискримінантний	Вихідні дані подаються у формі «об'єкт-властивість», і також існує деяка задана структура, що визначає відношення між альтернативами, розподіляючи їх на класи, що не перетинаються. В такому випадку також вирішується завдання апроксимації цієї структури з метою можливості класифікації нових альтернатив;
Експертно-статистичний	Вихідні дані являють собою результати експертного оцінювання альтернатив;
Комбінований критеріальний	Вихідні дані являють собою кореляційну матрицю, розраховану за всіма показниками незалежно від їх природи (за умови існування відповідного зв'язку). Агрегація здійснюється за кількісними показниками, якісні здійснюють уточнюючий вплив на вагові коефіцієнти агрегуючої функції.

Складовими інтегрального показника оцінки рівня інноваційної активності організації є групові інтегральні показники оцінки:

- фінансової складової (блок «Фінансова діяльність»);
- рівня розвитку взаємовідносин з різними контрагентами (блок «Контрагенти»);
- інноваційних змін внутрішніх бізнес-процесів (блок «Внутрішні бізнес-процеси»);
- кадрової складової (блок «Персонал»).

Ці групові інтегральні показники розглядаються як синтетичні (агреговані) результати оцінки сукупності чинників, зміна яких свідчить про рівень досягнення стратегічних цілей.

Виходячи із запропонованої системи показників, поданої у табл. 4.4, розрахунок групового інтегрального показника оцінки k -ї складової ЗСП рівня інноваційної активності здійснюється за формулою:

$$I_k = \sqrt[m]{\prod I_j}, \quad (2)$$

де I_j – інтегральний показник рівня досягнення j -ї стратегічної цілі;

m – кількість стратегічних цілей, які відповідають k -й складовій ЗСП рівня інноваційної активності.

Розрахунок значень інтегральних показників рівня досягнення стратегічних цілей інноваційної активності організації пропонуємо здійснювати за допомогою таксономічного аналізу, який дозволяє узагальнити зміни за декількома непорівнюваними показниками у вигляді інтегрального нормованого показника і однозначно інтерпретувати отримані результати. Послідовність визначення таксономічного показника наведена у додатку.

Для виявлення відносної важливості чинників зміни інноваційної активності організації, які відповідають певній складовій ЗСП, пропонуємо використовувати метод аналізу ієрархій, відомий також як АНР (Analytical Hierarchy Process). Реалізація даного методу передбачає формування матриці, що містить результати експертних порівнянь складових ЗСП. Використовуючи шкалу відносної важливості Т. Сааті (табл. 4. 6), експерти мають визначити у скільки разів одна складова ЗСП важливіша за іншу.

Згідно з цією шкалою компонентам рівної важливості ставиться у відповідність одиниця, при помірній перевазі – 3, при суттєвій перевазі – 5, значній перевазі – 7 і дуже сильній перевазі – 9. Значення 2, 4, 6, 8 використовуються як проміжні між двома сусідніми компонентами.

На сьогодні ця методика побудови моделі набула досить широкого використання, відповідно до якої, вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапному встановленні пріоритетів оцінюваних компонентів з використанням парних (попарних) порівнянь.

Шкала парних порівнянь Т. Сааті [Джерело: 207, с. 53]

Відносна важливість (бали) a_{ij}	Визначення	Пояснення
1	Однакова важливість	Обидва елементи чинять однаковий вплив
3	Один елемент дещо важливіший за другий	Досвід дозволяє поставити один елемент дещо вище за другий
5	Суттєва перевага	Безумовна перевага одного над другим
7	Значна перевага	Один елемент настільки важливіший за другий, що є практично значущим
9	Абсолютна перевага одного над другим	Очевидність переваги підтверджується більшістю
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	Компромісне рішення
Обернені величини чисел, наведених вище	Якщо після порівняння одного елемента з другим отримане одне з вищевказаних чисел (1–9), то внаслідок порівняння другого з першим матимемо обернену величину	

Побудова вектору пріоритетів включає декілька етапів: перший етап – структуризація проблеми у вигляді ієрархії; другий етап – побудова матриці попарних порівнянь елементів другого рівня ієрархії стосовно їх впливу на перший рівень ієрархії. Елементи матриці попарно порівнюються з використанням шкали парних порівнянь Т. Сааті; третій етап – визначення пріоритетів елементів другого рівня ієрархії відносно елементів першого рівня; четвертий – оцінка узгодженості думок експертів щодо важливості елементів другого рівня ієрархії; п'ятий – складання матриць парних порівнянь для елементів третього рівня за кожним елементом другого рівня ієрархії; шостий – оцінка узгодженості думок експертів щодо важливості елементів третього рівня ієрархії; сьомий – розрахунок глобальних пріоритетів шляхом лінійної згортки пріоритетів елементів на ієрархії.

Основною перевагою цього методу є те, що він за допомогою простих правил забезпечує розв'язання багатокритеріальних задач. Під час використання кількісних критеріїв з різною розмірністю не виникає необхідності у приведенні їх до однакових одиниць виміру.

Правомірність цієї шкали доведена теоретично і практично при порівнянні з багатьма іншими відомими даними. Досвід показав, що під час проведення парних порівнянь, в основному, ставляться запитання: «Який з елементів є найбільш важливим? Який найбільш вірогідним? Який з них найбільш привабливий?».

Для реалізації методу введено закон ієрархічної безперервності, відповідно до якого потрібно, щоб елементи кожного рівня були попарно порівняні відносно елементів вищого рівня, тобто елементи нижчого рівня (альтернативи, варіанти) порівнюються попарно за відношенням до критеріїв, а критерії – за відношенням до мети.

Результати попарних порівнянь елементів за кожним рівнем ієрархії за методом Т. Сааті утворюють обернено симетричну матрицю, діагональні елементи якої дорівнюють одиниці. При заповненні матриці використовується властивість зворотної симетрії: симетричні клітини заповнюються зворотними величинами. Якщо ступінь переваги одного елемента, розміщеного у рядку i , над елементом, розташованим у стовпчику j , виражається певним числом a_{ij} , то результат зворотного порівняння визначається відношенням $a_{ji} = 1/a_{ij}$. Зауважимо, що число a_{ij} відображає співвідношення кількісних оцінок якості i -го та j -го елементів матриці ($a_{ij} = w_i/w_j$).

Для визначення вектору пріоритетів необхідно здійснити нормалізацію головного власного вектору матриці. Існують чотири алгоритми визначення нормованих власних векторів обернено симетричної матриці:

1. За кожним рядком матриці визначити суму елементи. Отриманий результат слід нормалізувати шляхом ділення кожної суми на суму усіх елементів. Сума нормалізованих елементів має дорівнювати одиниці.

2. Підсумувати елементи кожного стовпця і визначити зворотні величини цих сум. Розділивши зворотні величини сум за кожним елементом на суму всіх зворотних величин, отримуємо нормалізовані елементи, сума яких дорівнює одиниці.

3. Нормалізувати дані за стовпцями, визначивши співвідношення елементів кожного стовпця до суми елементів цього стовпця. Розрахувати усереднені нормалізовані значення за кожним рядком за формулою середньої арифметичної, тобто шляхом ділення суми елементів за кожним отриманим рядком на число елементів рядка.

4. За кожним рядком помножити елементи й визначити корінь n -го ступеня, тобто використати середньгеометричне усереднення. Нормалізувати отримані результати.

Т. Сааті пропонує використовувати середньгеометричні усереднення і нормування отриманих узагальнених оцінок за процедурою наданою в табл. 4. 7.

Обов'язковою умовою застосування методу аналізу ієрархій є перевірка узгодженості наданих експертами оцінок відносної важливості елементів. Узгодженість думок експертів перевіряється за допомогою індексу (IY) та показника відносної узгодженості (BY):

$$IY = \frac{\lambda \max - m}{m - 1}, \quad (3)$$

де $\lambda \max$ – найбільше власне значення матриці,

m – порядок матриці.

Для знаходження максимального власного значення матриці за даними матриці попарних порівнянь та вектору локальних пріоритетів використовується формула:

$$\lambda \max = \sum_{j=1}^n w_j \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} \right) \quad (4)$$

Підтвердити зроблений за величиною індексу узгодженості висновок про відповідність отриманих результатів встановленим вимогам дозволить розрахунок показника відносної узгодженості (BY):

$$BY = \frac{IY}{IUB} \quad (5)$$

де IUB – усереднене значення індексу узгодженості.

Визначення вектору пріоритетів за методом Т. Сааті

(розроблено автором за матеріалами [315])

Матриця попарних порівнянь					Обчислення оцінок компонента власного вектору	Нормування результатів для отримання оцінок вектору пріоритетів
	A_1	A_2	...	A_n		
A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	$\sqrt[n]{a_{11} \times a_{12} \times \dots \times a_{1n}} = v_1$	$\frac{v_1}{\sum_{i=1}^n v_i} = w_1$
A_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	$\sqrt[n]{a_{21} \times a_{22} \times \dots \times a_{2n}} = v_2$	$\frac{v_2}{\sum_{i=1}^n v_i} = w_2$
...
A_n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nn}	$\sqrt[n]{a_{n1} \times a_{n2} \times \dots \times a_{nn}} = v_n$	$\frac{v_n}{\sum_{i=1}^n v_i} = w_n$
Разом					$\sum_{i=1}^n v_i$	1

У зв'язку з тим, що значення інтегрального показника змінюються від нуля до одиниці, для ідентифікації рівня інноваційної активності пропонуємо використання вербально-числової шкали Харрінгтона, яка дозволяє якісно охарактеризувати кількісні показники. Враховуючи вищевикладене, запропонована методологія визначення інтегрального показника оцінки рівня інноваційної активності організації полягає у наступній технології (Рис. 4. 11).

Таким чином, запропоновані класифікаційні ознаки показників інноваційної активності організацій сприяють формуванню ЗСП, що, у свою чергу, обумовлює здатність їх зрівноваження з цілями стратегічного управління, направлено на розвиток інноваційної активності організацій.

Розглянуті класифікаційні ознаки дозволяють більш цілеспрямовано здійснювати управління інноваційним розвитком організації, що, в свою чергу, забезпечує формування його інформаційного інструментарію, а наведені рекомендації щодо оцінки рівня інноваційної активності спрямовані на підвищення якості управління організацією.

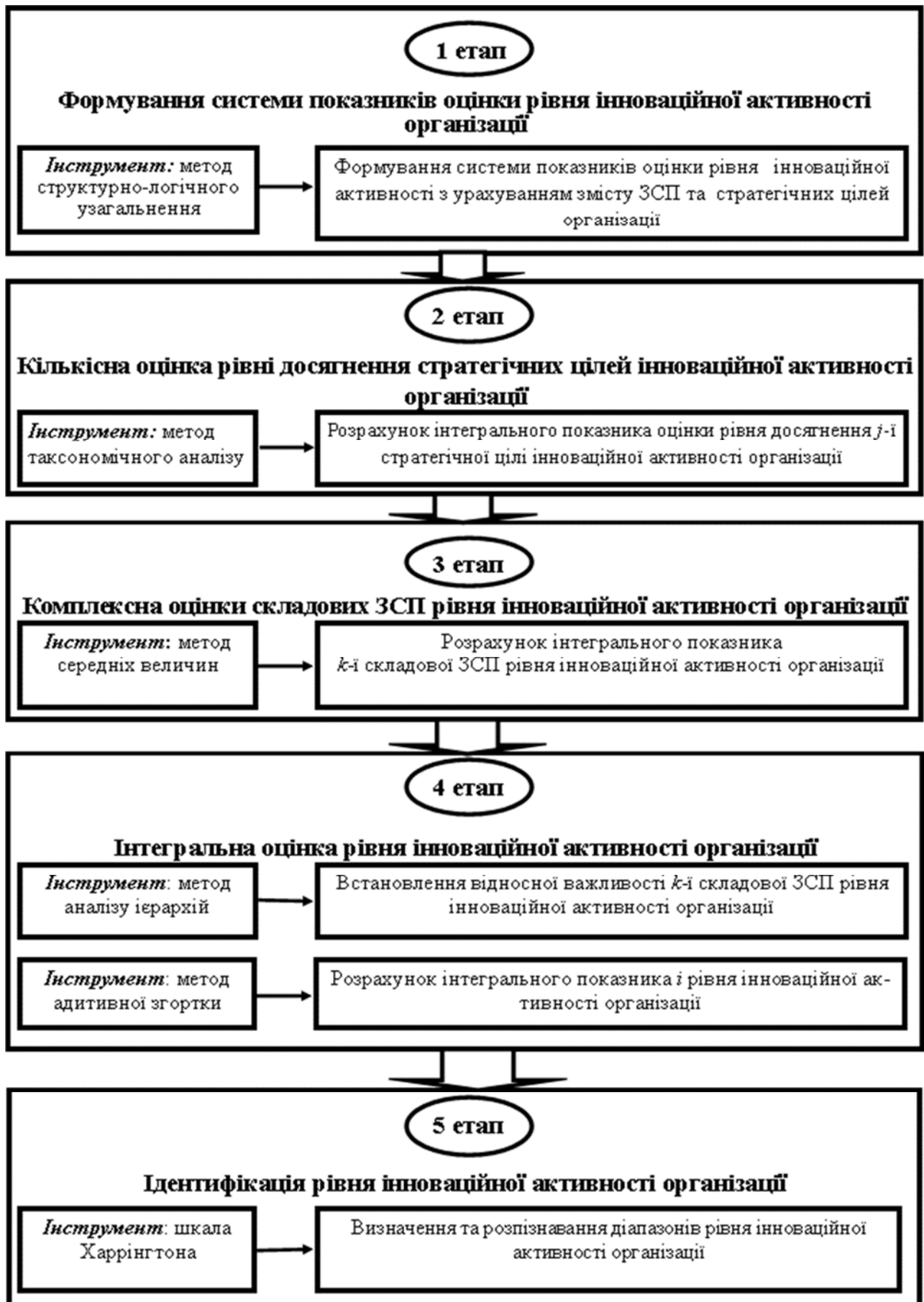


Рис. 4. 11. Технологія оцінювання рівня інноваційної активності організації
(авторська розробка)

Імплементацію запропонованих методологічних підходів до оцінки рівня інноваційної активності організації, що сприяє не тільки підвищенню ефективності системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організації, буде розглянуто в наступному розділі дисертації на матеріалах практичної діяльності торговельних організацій.

Висновки до розділу 4

1. Встановлено, що на сьогодні практично не існує однозначного віднесення організації до групи інноваційних або не інноваційних. Тому запропоновано теоретико-методологічні підходи до класифікації формальних ознак інноваційної організації у вигляді моделі, які включають: оціночно-результативні підходи, що уможливають отримання оцінки організації за сукупністю фінансових і статистичних показників, організаційно-структурні підходи, які характеризують основний організаційний контент організації, управлінські, – що розкривають якість управлінських рішень та підготовленість до інновацій, інформаційно-технологічні, – які визначають інформаційно-технологічну рамку організації.

2. Складовими поняття «Інноваційної моделі» організації є дві категорії: «вартість організації» та «інноваційний механізм». Вартість організації – аналітичний показник, оцінка вартості з урахуванням всіх джерел його фінансування, а інноваційний механізм – уявлення економічної дійсності організації, що дозволяє виділити найбільш важливі взаємозв'язки та чинники, що вивчають економічні процеси та явища в інноваційній організації та сприяють змінам її вартості. На підставі інноваційної моделі організації є можливість виявити ключові елементи її управління, визначити взаємозв'язок між ними і вибудувати ефективну концепцію управління.

3. Доведено, що на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства економічні результати визначаються ірраціональним початком, який

важко піддається моделюванню. Таке положення ще більше посилюється неможливістю передбачити поведінку людей, які є «сполучною тканиною» у всіх раптових внутрішніх і зовнішніх змінах, що стосуються організації. Тому її ризик-менеджмент визначається глибиною розуміння суті ризику, внутрішньо-організаційною взаємодією працівників під впливом культурних цінностей, тобто інноваційною культурою, що є основоположним в управлінні ризиками.

4. Поглиблено змістовне наповнення визначення «ризик»: «Ризик являє собою ймовірність того, що під час управління організацією виникає спектр чинників, які впливають на якість прийняття певного рішення керівництва або співробітників та залежить від рівня їх емоційного інтелекту, що є складовою інноваційної культури та може призвести до відхилень від наміченого результату господарської діяльності». Це визначення підкреслює, що саме розвиток людських ресурсів організації, в тому числі їх емоційної характеристики, є необхідним для успішного досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності, а управління ризиками в умовах цифрової економіки – це інноваційна культура, компетенції та практики, інтегровані з процесом формулювання стратегії та контролю результативності в організації.

5. Доведено, що наскільки швидко топ-менеджмент усвідомлює важливість змін в продукті або самій організації, тим ефективніше вдається відреагувати на нові конкурентні виклики і зміни уподобань аудиторії. Тому, обґрунтовано, що успішність впровадження інновацій, перш за все, забезпечується сформованою ефективною інноваційною культурою в організації, яка передбачає інноваційний і творчий спосіб мислення серед співробітників і топ-менеджменту. Цей висновок підтверджується й дослідженнями, проведеними PwC. Так, на думку опитаних PwC топ-менеджерів, впроваджувати інновації найуспішніше зможуть компанії, у яких розвинена продумана інноваційна культура (65%), що керуються свіжим мисленням (63%), які мають сильних управлінців (52%) і чітку бізнес-модель (47%), а також ті організації, чий бюджет на інновації передбачає підвищення фінансових потоків (32%).

6. Зроблено висновок, що інструментарій, пов'язаний з принципами побудови інноваційної культури, потребує систематизації. Виявлено, що особливостями успішного формування інноваційної культури є наступні заходи: заохочення інноваційних пропозицій і дух змагання в колективі; відкритість топ-менеджменту; реалізація заходів щодо підвищення частки інноваційних товарів у загальному обсязі виручки; забезпечення умов для генерації інновацій, створення прототипів, реалізації інновацій; створення умов для регулярної командної роботи і міждисциплінарної взаємодії; формування сприятливого і комфортного трудового середовища, відсутність формалізації та бюрократії; організація незамкненого інформаційного обміну. Тому з огляду на перелічені принципи побудови інноваційної культури, в рамках яких знаходяться зазначені вище заходи, запропоновано об'єднати їх за трьома основними напрямками: «Ефективність комунікацій», «Комфортність умов праці» та «Система мотивації». У кінцевому результаті розроблена інноваційна культура у вигляді застосування сучасних способів організації робочого простору, організації ефективної взаємодії персоналу і їх системи мотивації, має стати міцним фундаментом, що дозволяє організації ефективно впроваджувати інновації та уникнути копіювання конкурентів, плинності кадрів, втрати прибутковості.

7. Встановлені точки удосконалення інноваційної культури є базисом для пошуку інсайдів за кожним із напрямів та своєрідним діагностичним апаратом, який дозволяє зрозуміти, в якому випадку необхідно впроваджувати інноваційну культуру, а також виявити дієві способи оцінки рівня інноваційної розвиненості – показника, який демонструє, наскільки організація відкрита до впровадження і розвитку інновацій і, відповідно, заохочення процесів творчого процвітання. Запропоновано методологічні підходи для проведення діагностики інноваційної розвиненості організацій за моделями SWOT– аналізу, експертних оцінок, збалансованої системи показників, візуального цифрового формату на підставі фреймворка дизайн-мислення – емпатії, глибинного інтерв'ю, спостереження.

8. Встановлено, що стратегія інноваційного розвитку має бути сформованою на підставі оцінки і аналізу реальної та потенційної інноваційної активності організації, тобто її технологічного рівня, складності інформаційних систем, аналітики клієнтів, чисельності бізнес-процесів, наукоємності випущеної продукції, якості управлінських рішень, рівня кваліфікації та освіти персоналу, рівня інноваційної культури тощо. Тому запропоновано систему чинників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за виділеними теоретико-методологічними підходами класифікації формальних ознак інноваційної організації.

9. Запропоновано модель послідовності оцінювання рівня інноваційної активності організації на підставі класифікаційних ознак інноваційної організації, складових ЗСП та механізму розрахунку інтегрального показника, що дозволяє більш цілеспрямовано здійснювати управління інноваційним розвитком організації та забезпечує формування його інформаційного інструментарію, а наведені рекомендації щодо оцінки рівня інноваційної активності спрямовані на підвищення якості управління організацією.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури [35, 84, 85, 88, 93, 94, 95, 106, 110, 115, 119, 120, 451, 453, 454, 456].

РОЗДІЛ 5

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ5. 1. Імплементация механізму аутсорсингу в діяльність організацій в умовах
цифрової економіки

Цифрова економіка носить глобальний характер і сприяє розвитку нематеріальних речей – ідей, інформації та зв'язку. Усі ці атрибути створюють новий типу ринку і суспільства, який трансформується та вкорінюється в електронні мережі. Кевін Келлі, засновник і редактор журналу «Wired», один із головних пропагандистів цифрової економіки підкреслює: «Перш за все, успіх починає визначатися не оптимізацією існуючих структур, а винаходами, проривами в невідомість. По-друге, ідеальним підґрунтям для розвитку нових форм служить неймовірна гнучкість і рухливість мереж, саме її й треба культивувати. По-третє, звання до невідомого неминуче приведе до розставання з відсталістю традиційних методів» [171].

Цифрова економіка відрізняється набором конкурентних переваг, що мають інноваційну форму та є протипагою типовим інструментам. Компетентнісний характер таких переваг дозволяє максимально ефективно використовувати можливості ринку, які сьогодні продиктовані розвитком мультимедійного середовища. Цифрові трансформації – це акцент сьогодення, необхідність, що усвідомлена на рівні лідерів ринку, які ініціюють зміни з ефектом миттєвого впливу на економічне суспільство.

Досягнення конкурентної стійкості переходить на рівень інтелектуальних та технологічних змагань серед управлінського персоналу, які вміщуються в інноваційну модель організації, формують інше уявлення про бізнес-процеси з виходом на макро- можливості інформаційного управління, сприяють формуванню нових бізнес-ідей під час трансформації бізнесу на цифровій платформі.

Бізнес може обрати будь-який напрям розвитку, керуючись місією діяльністю та доступними інструментами впливу на процеси. Проте, саме цифрова трансформація відзначається найбільшим потенціалом, оскільки є новим прототипом реконструкції суспільства та економіки, що реалізується шляхом імплементації гнучкого модульного комплексу моделей і засобів, які повністю доступні для адаптування в традиційних бізнес-моделях (Рис. 5. 1).

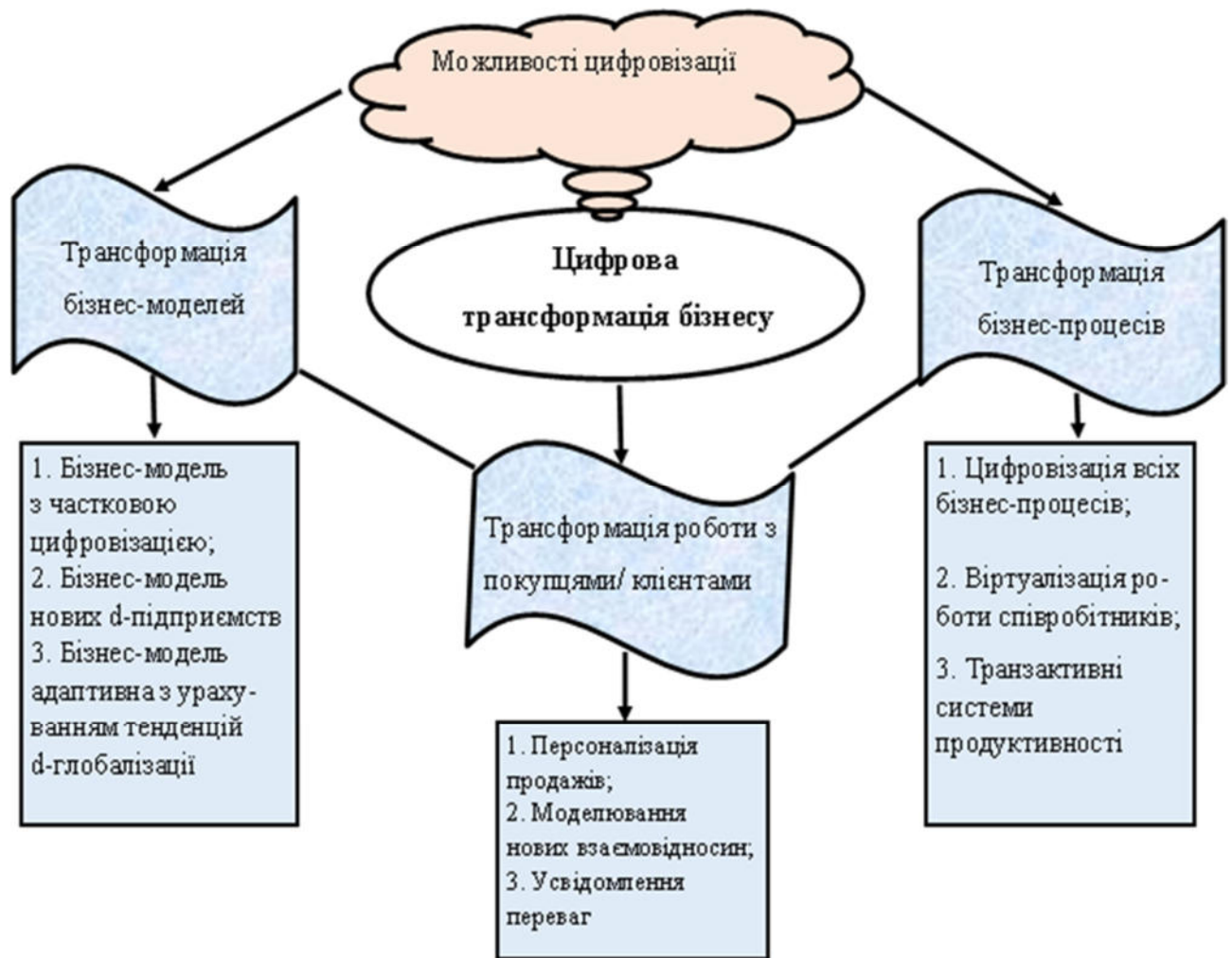


Рис. 5. 1. Модель цифрової трансформації бізнесу (авторська розробка)

Цифровий підхід є новою філософією бізнесу, що передбачає наявність та постійний розвиток зворотного зв'язку між суб'єктами підприємницьких відносин з приводу розвитку економіки, рушієм чого є інноваційні технології. Практика показує, що ефективність процесів нововведень формується саме на мікро- рівні, тому актуальними напрямками наукових досліджень визначаються питання інноваційного розвитку організацій, що обумовлено необхідністю

формування науково-методологічного базису, спроможного реалізувати можливість опису процесу їх інноваційного розвитку і механізмів управління [493, 500]. Парадоксально, проте цифровізація полягає не в тотальному впровадженні технологій, а в глибинній трансформації стратегії бізнесу. Це повне оновлення чинної бізнес-моделі, а отже, переосмислення місії діяльності, процесів, інструментів і засобів. Розглянемо особливості та напрями трансформації сучасного бізнесу на прикладі використання аутсорсингу та Інтернет-торгівлі.

Стратегічне управління, як відомо, являє собою процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень, що забезпечуються стратегічним управлінським вибором, який, в свою чергу, ґрунтується на пошуку балансу між ресурсним потенціалом організації і можливостями/ погрозами її зовнішнього середовища. Підтримці даного балансу і підвищенню конкурентоспроможності організації сприяє аутсорсинг (п. п. 2. 3, 3. 4 дисертації).

Основною причиною рішення переведення частини бізнес-процесів на аутсорсинг є прагнення керівника організації до послідовної концентрації зусиль та ресурсів на основному виді її діяльності. Найбільш затребуваними напрямками ІТ – аутсорсингу, за даними дослідження, проведеного агентством Marketvisio Consulting [529], є надані на рисунку 5. 2.

Згідно з даними, які представлені в дослідженнях, можна припустити, що ринок ІТ-аутсорсингу розділиться на два сегменти: спрямований на обслуговування малого та середнього бізнесу (так званий масовий ринок ІТ-аутсорсингу) і спрямований на обслуговування корпоративного сегменту (ринок професійних сервісів, які передбачають індивідуальний підхід).

У зв'язку з тим, що український ринок ІТ-аутсорсингу демонструє стабільну динаміку розвитку і економить не тільки на матеріальних ресурсах, але й на можливостях, часі підприємців і великих організацій, вони все більше віддають перевагу зовнішнім підрядчикам. Розвиток цифрової економіки вимагає від організацій проведення більшого часу он-лайн за відношенням до часу для вирішення бізнес-питань оф-лайн. Очевидним стає той факт, що

більшості організацій без розробки власного функціоналу на основі ІТ-аутсорсингу вже не обійтися.

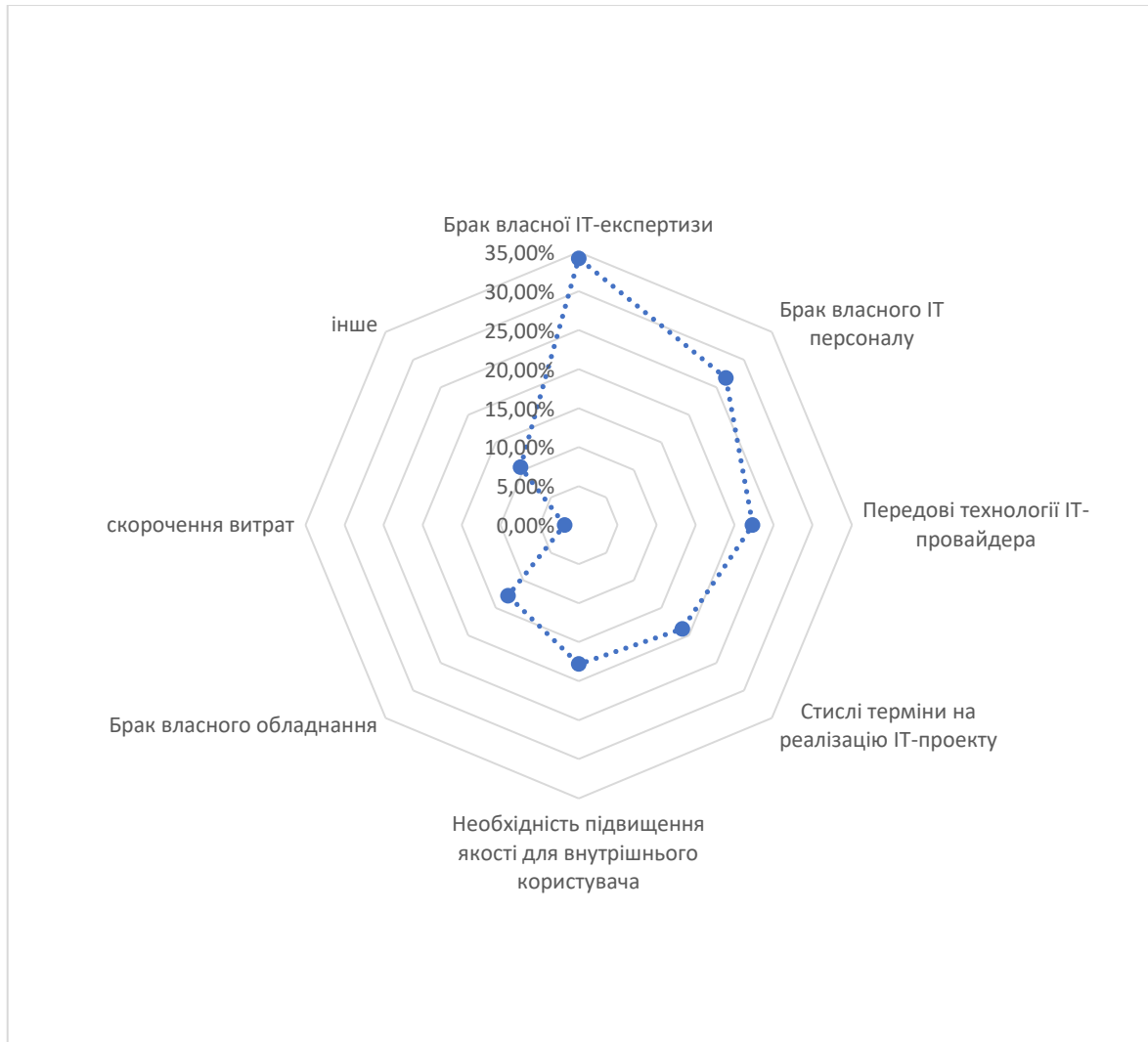


Рис. 5. 2. Найбільш затребувані напрямки ІТ – аутсорсингу
(розроблено автором за матеріалами [529])

З розвитком цифрової економіки буде вигравати той, хто навчиться швидко і професійно вирішувати питання на рівні ядра свого бізнесу, а всі непрофільні функції передавати на ІТ-аутсорсинг. У підсумку ця динаміка приведе до мережевої взаємодії та формування регіональних і національних аутсорсингових цифрових платформ, які будуть обслуговувати велику кількість організацій різних галузей економіки, а ті, в свою чергу, в рамках діяльності за кожним напрямом будуть обмежуватися одним (двома) фахівцями з аутсорсингових організацій з метою вирішення стратегічних завдань.

Будь-який бізнес-процес, який передається на аутсорсинг, не носить автономного характеру: він розвивається у визначеному оточенні, яке здійснює на нього глибокий вплив. Отже, щоб аутсорсинг приніс якісні переваги організації, достовірна інформація повинна складати його основу і не тільки за відношенням до внутрішніх складових самого бізнес-процесу, який переданий на аутсорсинг, але й за чинниками його зовнішнього оточення. Включення аутсорсингу в діяльність організації являє собою процес використання знань, умінь і навичок, інструментів і методів управління бізнес-процесами в контексті організаційних цілей і завдань з метою створення цінності для організації на основі досягнутих результатів аутсорсингу. У даному процесі необхідно враховувати те, що результати переданих бізнес-процесів і принесена ними цінність повинні мати кількісний вимір [399, 465, 468, 521].

Тобто, процес декомпозиції стратегії організації і виявлення бізнес-процесів для передачі на аутсорсинг з вибудовуванням взаємозв'язку із загальною стратегією і цілями організації супроводжується тим, що це принесе організації більшу вигоду, ніж незалежна реалізація кожного бізнес-процесу окремо один від одного на різних рівнях її стратегічного управління.

Ґрунтуючись на аналізі розглянутих вище підходів до змістовного наповнення поняття «аутсорсингу» (п. 2. 2) і його взаємозв'язку з рівнями стратегічного управління (на прикладі торговельної організації) та відповідними бізнес-процесами (Додаток К), пропонуємо надати визначення «аутсорсингу» як таке: «Аутсорсинг – це механізм цифрової економіки, який уможливорює створення відповідного віртуального бізнес-процесу, який забезпечується загальною системою управління організацією та спрямований на придбання нею нових конкурентних переваг за рахунок використання спеціалізації аутсорсеру, який надає товари, роботи або послуги на більш вигідних умовах, ніж організація може створити це самостійно».

Цифрова трансформація завдяки новітнім інформаційним технологіям охоплює на сьогодні кожен сучасну організацію: навчає бізнесменів, випереджувальними темпами випускає на ринок нові продукти/товари та

послуги. Ціллю цифрової трансформації є перехід бізнесу на якісно новий рівень розвитку, який гарантує швидкі, гнучкі, здатні підтримувати постійну трансформацію функції організації, що мають найвищу ефективність.

Як показують проведені дослідження, внутрішня служба організації не конкурує між собою, тому, як правило, її підрозділи стають дещо інертними. У цих умовах високий рівень гнучкості, необхідний для постійної трансформації, здатний забезпечити ІТ-аутсорсинг, який стає противагою внутрішньому середовищу організації, постійно проводить експертизу, пропонує нові ідеї та пропозиції, показує реальну ефективність і результат. Використання аутсорсингу є одним із основних стратегічних інструментів для розвитку організацій. Однак для того, щоб розкрити всі потенційні переваги аутсорсингу, потрібно правильно обрати функції для передачі їх зовнішньому підрядчику. Таким чином ІТ-аутсорсинг – це «філософія життя», яка підвладна цифровій трансформації, прийняття якої не завжди стає досить простим процесом.

Проведені дослідження шляхом опитування респондентів показують, що найбільш затребуваними напрямками ІТ-аутсорсингу на сьогодні в Україні є розвиток бізнес-додатків та інтеграція – 41,70%, а також аутсорсинг ІТ-інфраструктури– 33,90% (Рис. 5. 3).

Для організації питання відносно вибору, який саме бізнес-процес або функцію доцільно передати на аутсорсинг, полягає в площині двох аспектів: перший аспект – це розподіл зон відповідальності, у тому числі на рівні бізнес-процесів в питаннях інформаційної безпеки; другий – визначення виду діяльності, який для організації є стратегічним. Але для кожної організації завжди є можливість виділення тієї частини завдань, які можливо віддати на аутсорсинг, для того, щоб зосередитись на більш важливих зонах. У продовж цієї ментальної трансформації організація переходить від розуміння аутсорсингу як підтримуючої функції ІТ до прийняття аутсорсингу як бізнес-функції.

Комплексна форма ІТ-аутсорсингу представляє собою форму більш глибокого залучення ресурсів компаній-партнерів у бізнес-процесах клієнта, обслуговування та управління всією ІТ-інфраструктурою, що називається

стратегічним аутсорсингом. Его ключова різниця від усіх інших форм, полягає в тому, що при цьому варіанті аутсорсингу можлива не тільки кардинальна перебудова бізнес-процесів, а й значне покращення всіх можливостей та перспектив.

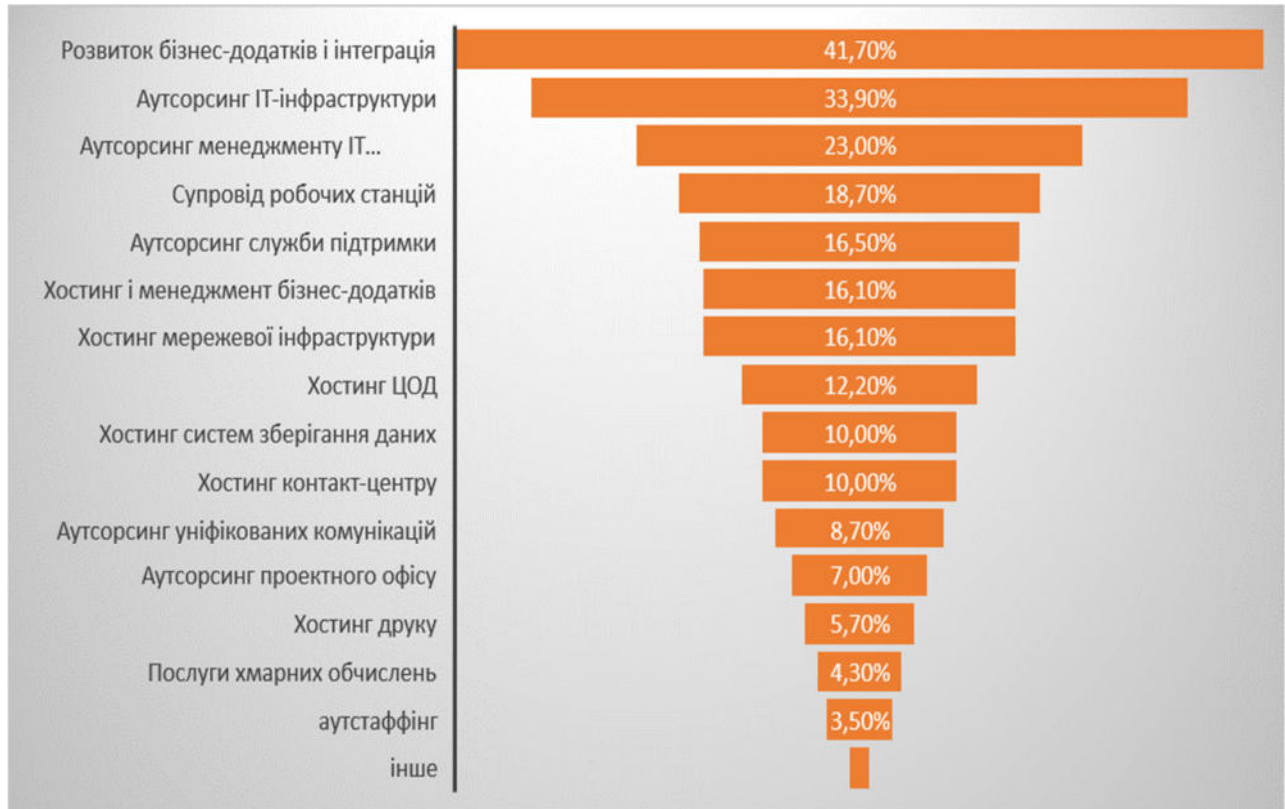


Рис. 5. 3. Найбільш затребувані напрямки ІТ-аутсорсингу в Україні
(укладено автором на основі власних досліджень)

Свій шлях до комплексного аутсорсингу проходять всі ті організації, які прагнуть до стабільного зростання бізнесу, але для цього обов'язковою умовою є впровадження інформаційних технологій на всіх рівнях функціонування організації. Складність такого шляху полягає в тому, що «неможливо взяти і впровадити технологію» в будь-який бізнес-процес. Це вагомий аргумент на користь того, щоб шлях до стратегічного аутсорсингу організація пройшла разом із партнером, який розуміє всю суть бізнесу замовника.

Для того щоб впровадження системи або технології принесло користь організації, потрібно досконало розуміти, де і як вона буде використовуватися. Цього можна досягти, тільки маючи глибокі знання технологій, галузі, бізнес-

процесу. Як правило, керівництво організації володіє загальними прикладними знаннями у відповідній галузі, гірше – інформацією про ідеальну модель того або іншого внутрішнього бізнес-процесу і досить часто зовсім не має досвіду застосування новітніх технологій. Експерти з ІТ-аутсорсингу, навпаки, є фахівцями з глибокої експертизи за всіма трьома напрямками.

Основним завданням комплексного аутсорсингу є підтримка операційних і функціональних завдань бізнесу таким чином, щоб вивільнити ресурси і час співробітників для вирішення завдань внутрішньої трансформації організації відповідно до обраної бізнес-моделі. Ці зміни реалізуються у вигляді процесу, в якому є ряд обов'язкових етапів. Перший з них можна назвати підготовчим – його суть полягає у підготовці внутрішніх умов для подальшої роботи. Йдеться про внутрішню трансформацію сервісів, яка ставить за мету стабілізацію операційної діяльності, створення умов безперервності бізнесу, а також розвиток внутрішньої команди і ресурсів. Тобто перше ніж приступити до трансформації, необхідно забезпечити для неї стабільну основу. У процесі створення цієї основи в організації можуть вирішуватися завдання з навчання персоналу новим стандартам і правилам, а також може відбуватися внутрішня реорганізація, пов'язана з перепрофілюванням співробітників і підвищенням зон відповідальності. Далі на створеному фундаменті операційної стабільності розгортатимуться сценарії наступних етапів трансформації: передача на аутсорсинг компонентів ІТ-ландшафту, а також партнерство в забезпеченні інформаційної бізнес-функції. Потім починається гнучкий перехід до активної фази цифрової трансформації. На цій стадії відбувається виділення інших бізнес-функцій, що забезпечують аутсорсинг ІТ (Рис. 5. 4).

У цих процесах для організації дуже важлива підтримка партнера, оскільки разом з ним іде підготовка плану розвитку бізнесу компанії, що вимагає певних довірчих відносин. Формування довіри – важлива складова частина робочих взаємодій організації та аутсорсинг-партнера, адже мова йде про наступний її перехід до рішучих кроків з трансформації бізнес-стратегії та практичної реалізації змін. Тільки за таких умов організація може бути впевнена в

успішному виконанні завдання цифрової трансформації бізнесу, яка в заплановані терміни приведе до очікуваного результату: ІТ та бізнес-функції безперебійно і з високою якістю працюють в режимі аутсорсингу, а керівники фокусують свою увагу на основних завданнях бізнесу.

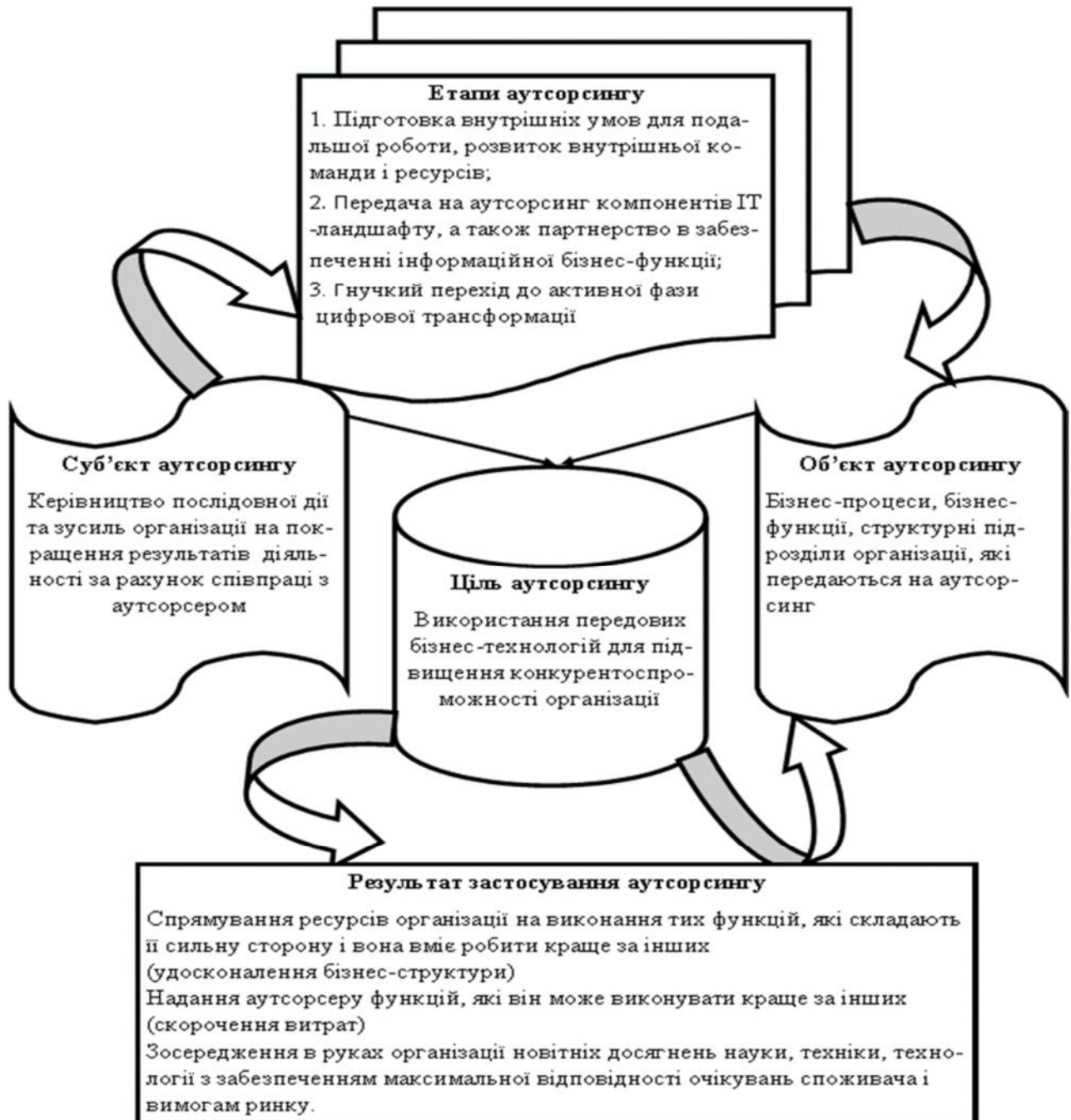


Рис. 5. 4. Модель імплементації аутсорсингу в діяльність організації
(авторська розробка)

Щоб аутсорсинг був максимально ефективним для бізнесу, важливо визначити, яку роль відіграє корпоративна служба ІТ за відношенням до бізнес-

підрозділів організації. Як правило, департамент інформаційних технологій виконує виключно обслуговуючу роль. Для такого роду взаємин характерні певні проблеми, обумовлені низькою ефективністю забезпечення функцій організації. Зокрема, у бізнес-підрозділі можуть не повністю розуміти функції та сфери відповідальності ІТ-служби і навпаки, служба ІТ мало розуміє бізнес-цілі підрозділів. Якщо на цю ситуацію накладається неефективне адміністрування внутрішніх процесів, це призводить до систематичних проблем в оперативній діяльності організації.

Коли інформаційні технології стають безпосереднім елементом бізнес-процесів, можуть виникнути проблеми іншого роду. Вони пов'язані з тим, що організаціям необхідна постійна взаємодія з чисельними джерелами розвитку для формування конкурентної переваги. В обох випадках очевидні передумови для залучення партнера з аутсорсингу з метою усунення наявних проблем, мінімізації ризиків від неефективної інтеграції ІТ і перетворення інформаційних технологій в потужну рушійну силу для розвитку організації.

Таким чином, зростання інформаційних технологій приводить до зростання й потоку інформації, яким все трудніше управляти і організації не встигають оцінити те, яким чином будуть взаємодіяти між собою її окремі елементи та яким чином буде організована інтеграція окремих технологічних рішень. Тому, використовуючи рекомендовані методологічні підходи до моделювання ІТ-інфраструктури, розроблення ІС організації та міжнародні стандарти з цього питання (п. 3. 2 дисертації), розглянемо їх практичне впровадження на прикладі, коли організація вирішила передати частину функцій на аутсорсинг. У такому випадку всі аспекти, пов'язані з діяльністю організації, повинні відповідати на питання: «ЩО робиться», або об'єкти / дані; «ЯК робиться», або функції / процеси; «ДЕ робиться» – розміщення або інфраструктура; «ХТО робить» – персонал; «КОЛИ робиться» – графіки подій і робіт; «НАВІЩО робиться» – стимули, мотиви та стратегії діяльності (Рис. 5. 5).

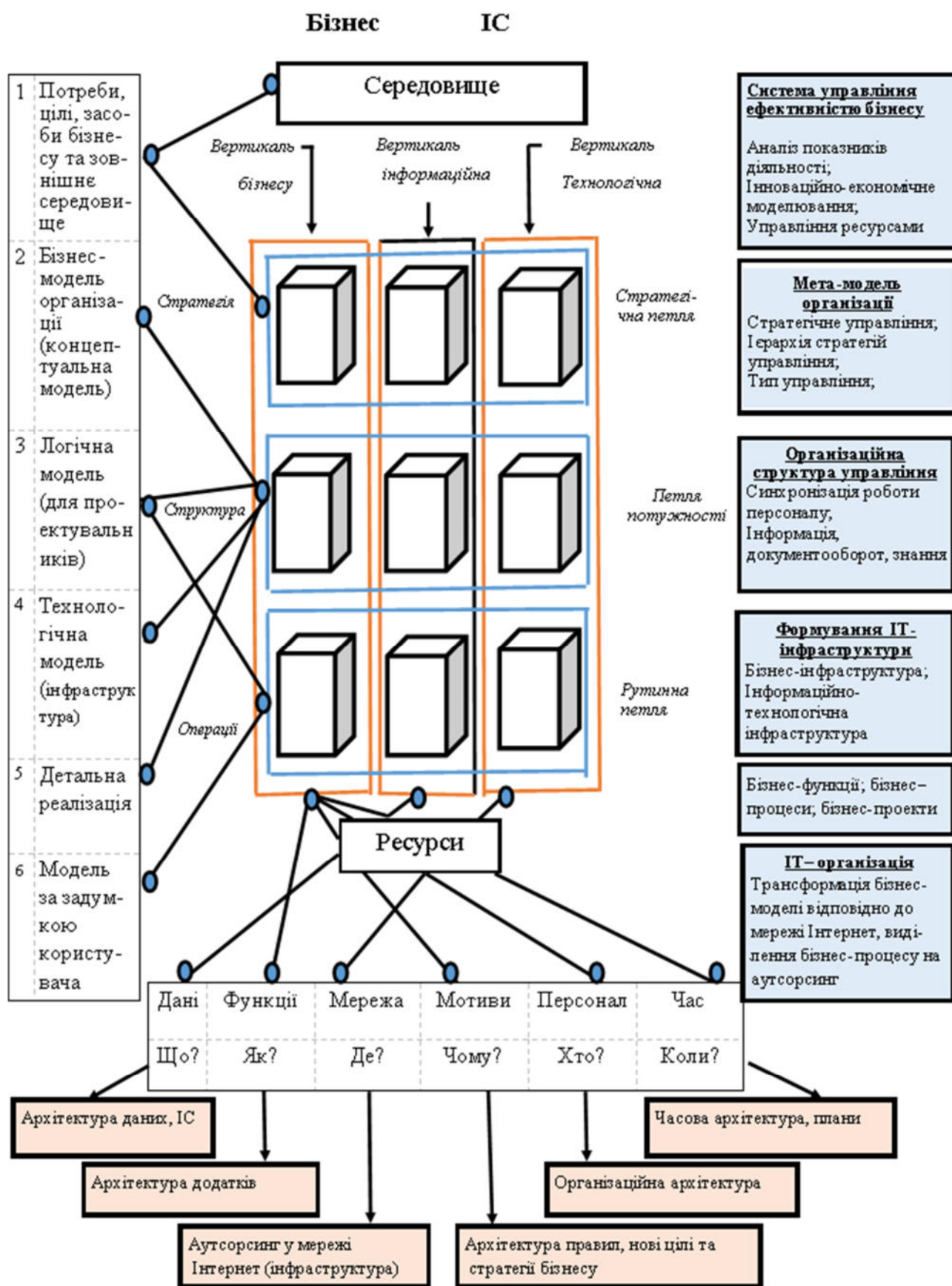


Рис. 5. 5. Моделювання трансформації бізнес-моделі організації та її системи управління з використанням механізму аутсорсингу
(авторська розробка)

Як бачимо, моделювання трансформації бізнес-моделі організації та її системи управління з використанням механізму аутсорсингу можливо порівняти з новобудовою, де верхній блок моделі формулює загальну характеристику бізнес-організації у взаємодії із зовнішнім середовищем. Другий блок надає уявлення власника організації про її концептуальну модель, третій – уявлення «дизайнера» або того, хто буде реалізовувати трансформацію бізнес-моделі організації з використанням механізмів цифрової економіки, четвертий – того, хто буде керувати власне «будівельними роботами», п'ятий – погляд тих, хто буде виконувати окремі роботи, а шостий отримання кінцевої моделі організації після її трансформації. За допомогою цієї аналогії задається бачення організації та її трансформації з позицій бізнесу, аналітиків-проектувальників ІС, а також їх розробників.

Отже, використання моделі Дж. Захмана дозволяє:

- концентруватися на окремих аспектах організації або його конкретній системі та, в той же час, не втрачати погляду на неї як на єдине ціле;
- використовувати одну зрозумілу і бізнес-керівникам, і комп'ютерним фахівцям концептуальну основу для спільних обговорень та планування;
- розраховувати на відповідність один одному описів-осередків, забезпечуючи тим самим узгодження бізнесу та ІТ;
- зберігати під час побудови незалежність від будь-якого програмного продукту (інструменту) з його формалізмами, особливостями й обмеженнями.

На рисунку 5. 5 при описі бізнес-процесів використовується графічний підхід, оскільки графічні методи мають найбільшу ефективність при реалізації завдань з формування, аналізу та діяльності організації. Особливо під час моделювання, якщо мають місце складні процеси з великою кількістю інформаційних об'єктів і логічних переходів.

Різноманіття запитів клієнтів та їх специфічність приводить до проектного принципу діяльності ІТ-аутсорсерів. Об'єднуючим початком в цій ситуації для самого ІТ-аутсорсера та його численних клієнтів є гармонізована корпоративна культура, яка базується на сукупності таких принципів: націленість на

результат– для досягнення поставлених цілей персонал/колектив завжди повинен працювати на кінцевий результат; персональна відповідальність – це особиста відповідальність перед вищим керівництвом за колективну справу, яке є фрагментом системи організації; ефективність праці кожного в організації; постійний інноваційний розвиток; колективна робота; блокування опортунізму; конкретика, якість ті довіра.

Таким чином, в проектах аутсорсингу, які торкаються такої чутливої до ризиків сфери, як інформаційна інфраструктура управління, важливу роль відіграють нематеріальні фактори інституційної властивості (інноваційна культура). Її наявність або відсутність, а також повнота вираження, які багато в чому визначають продуктивність взаємодії партнерів з аутсорсингу.

Крім того, важливу роль у вибудовуванні взаємодії відіграють такі чинники, як: вартість послуги ІТ-аутсорсингу, які надані у відповідність з чіткими і зрозумілими всім учасникам проекту стандартами якості та є більш економічними; турбота про споживачів (комплексні, довготривалі та якісні послуги ІТ-аутсорсингу повинні надавати можливість замовнику відчувати себе комфортно і спокійно у будь-яких умовах – як в моменти зростання, так і в періоди застою, що підвищує привабливість спільно реалізованих проектів; репутація партнерів і замовників; асортимент аутсорсингових послуг (партнери і замовники цінують інтегровану взаємодію у тому випадку, коли підтримку їх інформаційній інфраструктурі управління надає одна компанія-аутсорсер).

Важливим завданням для ІТ-аутсорсеру є стандартизація, максимально повна формалізація та уніфікація послуг, що надаються. Одночасно з цим, замовник ІТ-аутсорсингу розраховує на індивідуальний підхід і повний облік аутсорсером всіх його особливостей і вимог. Таку взаємодію можливо здійснювати в рамках проектного підходу до управління, який повинен бути закладений в модель менеджменту аутсорсеру на стратегічному рівні. Це дозволяє сформулювати стратегію, спрямовану на досягнення лідерства на ринку цифрових технологій і розвиток ІТ-аутсорсингової діяльності на всій доступній території. Портфель проектів є портфелем надання послуг ІТ-аутсорсинга

повного циклу, розробкою і впровадженням кінцевих рішень, починаючи від надання та обслуговування сучасної оргтехніки, закінчуючи системами моніторингу і програмним забезпеченням процесів управління у великих організаціях; досягнення мінімізації витрат за рахунок вертикальної інтеграції діяльності; суттєве підвищення операційної ефективності на основі сучасних технологій, проектного методу управління, оптимізації та раціоналізації діяльності.

Впровадження системи постійного удосконалення бізнес-процесів організацій, спрямованої на всебічне покращення їх якості, дозволяє не тільки оптимізувати операції, але й підвищувати залученість співробітників в процеси планування, організації, ведення переговорів, складання та укладання договорів із сервісними партнерами тощо. Більш того, це сприяє встановленню певного жорсткого контролю витрат на всіх етапах ланцюга створення вартості проектів, а також удосконалення методів аналізу, контролю та управління основними ризиками; використання єдиного стандарту – інструменту, який сприяє вирішенню проблеми побудови ефективної системи ІТ-підтримки; створення високопрофесійної команди. Урахування всіх викладених вище умов надає можливість ІТ-аутсорсеру швидко запускати проекти будь-якого масштабу і на будь-яких територіях, в інтересах будь-яких замовників.

Автором на основі циклу постійного удосконалення розроблена і запропонована модель методики вибору постачальника послуг ІТ-аутсорсингу, оскільки вибір постачальника безпосередньо впливає на індекс задоволеності клієнтів товарами/послугами організацій і визначає основні елементи їх ІТ-інфраструктури, що дозволяє побудувати ефективну систему управління взаємовідносин з клієнтами. Від вибору постачальника залежить рівень обслуговування і масштаб використання можливостей ІТ-аутсорсинга для підтримки досягнутого рівня і його подальшого підвищення (рис. 5. 6).

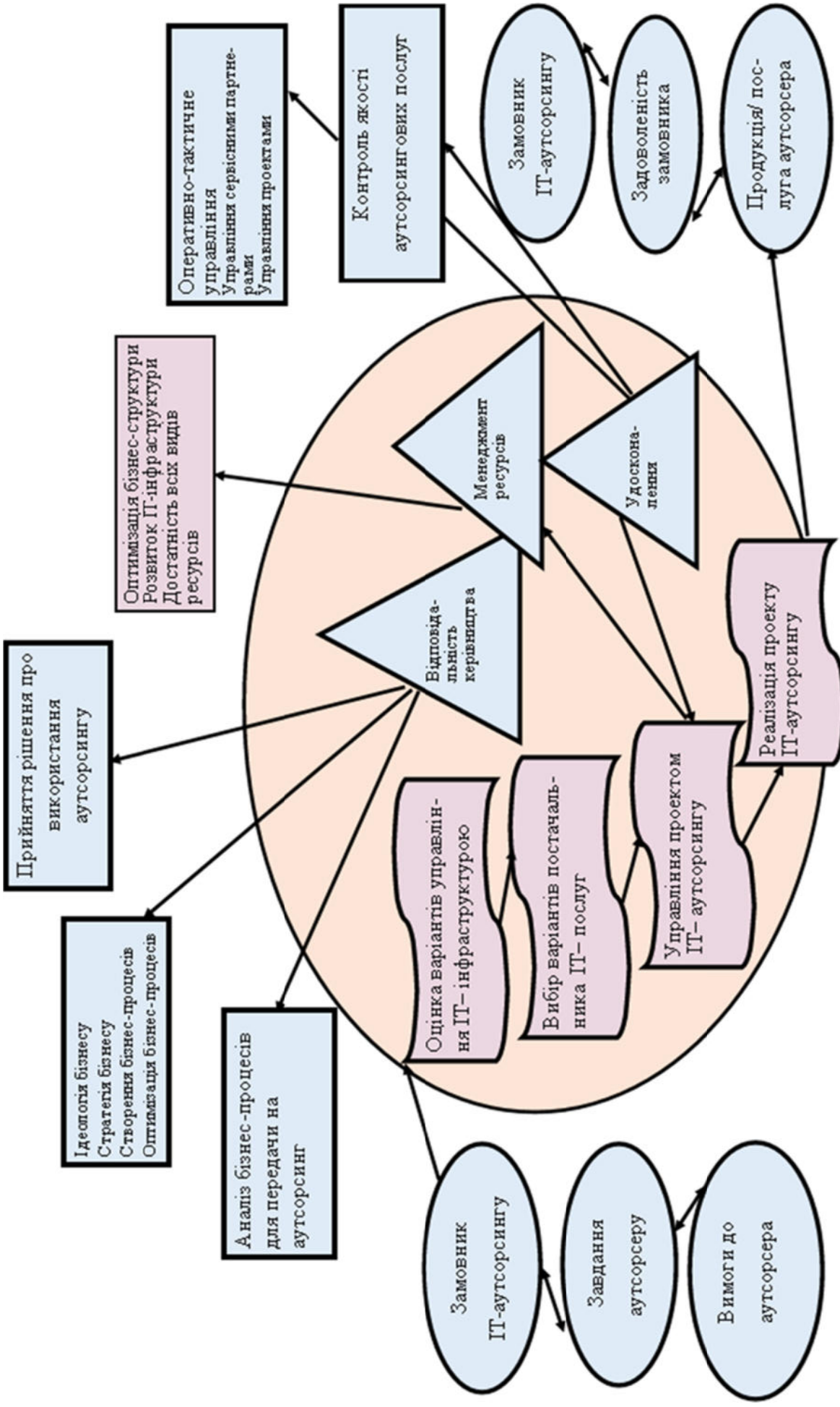


Рис. 5. 6. Модель методики вибору постачальника послуг ІТ-аутсорсингу (авторська розробка)

Таким чином, аутсорсинг є пріоритетним інструментом формування, розвитку та удосконалення інформаційної інфраструктури управління організаціями, а бізнес-процеси, які передаються на аутсорсинг, не носять автономного характеру: вони розвиваються у визначеному середовищі, яке накладає на них глибокий відбиток. Щоб аутсорсинг приніс якісні переваги організаціям, достовірною інформацією повинна забезпечувати його основу і не тільки за відношенням до внутрішніх складових безпосередньо самого бізнес-процесу, який переданий на аутсорсинг, а й про чинники його зовнішнього оточення.

Включення аутсорсингу в діяльність організацій являє собою процес використання знань, умінь і навичок, інструментів і методів управління бізнес-процесами в контексті організаційних цілей і завдань з метою створення цінності для організацій на основі досягнутих результатів аутсорсингу.

Отже, вважаємо, що аутсорсинг – це сучасна стратегія управління організаціями, а не просто вид партнерської взаємодії, яка передбачає певну реструктуризацію внутрішніх корпоративних процесів і зовнішніх відносин організацій, головна перевага якої – скорочення витрат з подальшим підвищенням конкурентоспроможності організацій.

На основі формування цілісного уявлення про потенціал організаційної прибутковості, унікальності і внутрішньої узгодженості, ІТ-аутсорсинг стає самим виграшним для процесів, які раніше були внутрішніми, за умови зниження вартості зовнішніх координаційних транзакцій, завдяки чому з'являється все більше можливостей для узгодженої координації бізнес-процесів клієнта або постачальника з бізнес-процесами організацій.

5. 2. Особливості формування інноваційної бізнес-моделі торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі

Особлива роль у сучасному розвитку економіки України належить сфері торгівлі, яка за останні 25 років зазнала суттєвих змін. Сьогодні, завдяки

глобалізації, виробництво багатьох товарів і послуг відбувається шляхом комбінації ресурсів з різних країн світу, які потім перетворюються в готовий продукт, товар/ послугу. У процесі того, як організації намагаються знайти оптимальний варіант ланцюга створення вартості товару, торгівля продовжує розвиватися, забезпечуючи тим самим, взаємозв'язок постачань готового продукту від виробника до споживача. «Водночас торговельний бізнес як складова системи розподілу економічних благ відображає основні протиріччя й проблеми національної економіки, стан формування інформаційного суспільства, ступінь інтеграції економічних процесів» [123, с. 9].

Ефективна діяльність бізнесу є джерелом економічного зростання, що забезпечує зайнятість в країні та безпосередньо впливає на підвищення рівня якості життя населення. Посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках, виникнення нових її форм, диференціація попиту споживачів вимагають пошуку нових напрямів формування конкурентних переваг вітчизняних торговельних організацій в умовах глобалізації [26, 58, 123, 215, 266, 277, 326, 356, 378, 393, 396, 398, 491, 500]. Але незважаючи на суттєві наукові розробки, питання щодо цифрової трансформації бізнесу через інноваційний розвиток, який впливає на удосконалення діяльності торговельних організацій, залишаються недостатньо розробленими, що потребує подальших наукових досліджень та обґрунтувань.

Традиційно вважається, що торгівля – це сфера зайнятості й джерело добробуту людей, системоутворююча ланка господарських взаємозв'язків, канал розподілу товарів, послуг, місце відпочинку, формування суспільних настроїв тощо. Ступінь розвитку торгівлі свідчить про рівень життя й стан економіки та суспільства; саме тут відбувається процес визнання здійснених витрат як суспільно необхідних. У ролі джерела надходження поточних коштів торгівля є однією з передумов забезпечення фінансової стабільності держави. Задоволення потреб населення, попередження соціальної напруженості в суспільстві, вагомий внесок у валову додану вартість – найбільш значимі функції роздрібною торгівлі. Окрім того, усе частіше індекс цін у роздрібній торгівлі країн, що стабільно

розвиваються, визнається індикатором соціально-економічного розвитку держави. Роздрібна торгівля, будучи галуззю економіки найбільш наближеною до кінцевого споживача, слугує головним інструментом регулювання основних складових елементів виробничого процесу (обсягу й асортиментів продукції, що випускається) та дозволяє здійснювати моніторинг споживчих переваг, динаміку якості життя населення тощо [123, 356, 378, 393].

Але розвиток торговельних організацій у звичайних умовах характеризується досить високим ступенем інерційності. Тому, коли виникають ситуації, що потребують змін, ділові стратегії учасників ринку також кардинально змінюються. Найчастіше такі трансформації зумовлені зовнішніми чинниками, серед яких можуть бути загальна економічний криза, різка зміна державою «правил гри» у певному секторі економічних відносин, а також ще один зовнішній фактор, пов'язаний з появою на даному ринку нових серйозних конкурентів.

Отже розробка організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку роздрібно торгівлі, вимагає комплексного урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваної системи, формування стратегій і програм з метою підвищення інноваційного потенціалу її учасників, активної взаємодії між ними, підвищення інтенсивності використання інноваційних технологій, генерування ідей і перетворень. Зростання рівня життя населення, використання сучасних технологій здійснюють безпосередній вплив на збільшення попиту на високоякісні товари та послуги. Однак під впливом економічної кризи зростають і витрати організацій поряд зі схильністю споживачів до заощаджень. Таким чином, сучасний споживач очікує купувати високоякісні товари і послуги, але за більш низькою ціною. Для задоволення зростаючих потреб населення, торговельним організаціям необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, формувати конкурентні переваги, трансформувати свої бізнес-моделі особливо під впливом цифрової економіки.

У цьому контексті інноватизація торгівлі повинна починатися з характеристики властивостей роздрібних торговельних структур. Е. Ласло «виділяє чотири основні властивості, що характеризують системну концепцію: упорядкована цілісність, самостабілізація, самоорганізація, ієрархізація» [467, с. 22]. У сукупності роздрібних торговельних посередників упорядкована цілісність знаходить вираз у тому, що вона відноситься до холістичного підходу, тобто її змінні елементи взаємопов'язані та взаємообумовлені, виходячи з якісного верховенства цілого за відношенням до складових елементів. Наприклад, зміна кількості роздрібної мережі обумовлює динаміку торговельної площі, що здійснює вплив на спеціалізацію роздрібних підприємств і організацій, обумовлену зміною чисельності торговельного персоналу тощо. «Властивість самостабілізації системи роздрібних торговельних посередників характеризується тим, що в період антропогенних навантажень система демонструє ознаки асимптотичної сталості, тобто здатності згладжувати або гасити обурення зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому структуру внутрішнього середовища» [3, с. 184].

В умовах загрози вторгнення на український ринок глобальних мережевих операторів вітчизняним торговельним організаціям доводиться інтенсивно мобілізувати ресурси і виробляти нові стратегії розвитку. При цьому вони демонструють високі здібності до адаптації організаційних форм технології продажів у глобальних ритейлерів, які вже існують у світі.

Якщо розглядати розвиток форм роздрібної торгівлі в останнє десятиліття, то дослідниками вивчались та висувались різні теорії з цього приводу, суть яких відображена в таблиці 5. 1. Так, С. Браун класифікує існуючі теорії розвитку організацій роздрібної торгівлі за трьома групами: циклічні – базуються на економічних циклах, інвайронментальні або екологічні – засновані на впливі факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств роздрібної торгівлі; теорії конфліктів – засновані на тому, що еволюція форм роздрібної торгівлі відбувається під впливом конкуренції між підприємствами, а також взаємовідносин між ними [422].

Ключові теорії змін, які впливають на форму організації роздрібно торгівлі

(укладено автором на основі власних досліджень)

Група теорій	Назва теорій	Автори	Гіпотеза теорії	Критичний аналіз
			4	5
Циклічні (пов'язані з економічними циклами)	«Колесо роздрібно торгівлі»	М. МакНейр, 1958 р.	Теорія відображає розвиток форм роздрібно торгівлі в часовому просторі: нові форми торгівлі приходять на зміну існуючим через послідовну зміну фази виходу на ринок, фази нарощування, фази уразливості.	Теорії відображають лише загальну картину розвитку певних форм роздрібно торгівлі; припускають, що у ритейлерів практично немає можливостей для стратегічного вибору. Не всі торговельні організації проходять етапи послідовного лінійного розвитку, не враховують вплив факторів макросередовища.
	«Теорія життєвого циклу»	В. Девідсон, 1976 р.	Життєвий цикл підприємств роздрібно торгівлі обумовлений послідовною зміною стадій розвитку: зародження, зростання, зрілість, занепад, на кожній з яких відбувається зміна рівня прибутковості, застосовуваних способів торговельного обслуговування, що зовні виражається в динаміці ринкових часток торговців.	
	«Акордеон роздрібно торгівлі»	С. Холандер, 1966 р.	Розвиток форм роздрібно торгівлі обумовлений зміною «періодів універсализму періодами спеціалізації». Підприємства роздрібно торгівлі спочатку зосереджують свої зусилля на конкретних групах товарів або сегментах споживачів, потім починають урізноманітнювати свій асортимент, розширюючи його і створюючи нові конкурентні переваги, або звужуючи асортимент і зосереджуючись на конкретному товарі або групі споживачів.	Теорія є ілюстрацією переважання певних форм (форматів) в конкретні моменти часу. Не враховує вплив факторів макросередовища.

1	2	3	4	5
Інвайронментальні/екологічні (що відносяться до навколишнього середовища діяльності)	Еволюційна теорія	А.К.Р. Дрісманн, 1968 р. М. Форестер, 1995 р. К. Девіс, 1998р.	Основу еволюції форм роздрібної торгівлі складають принципи дарвінізму, або природного відбору: на споживчому ринку в першу чергу виживають ті торговельні організації, які краще адаптуються до умов макросередовища (політичних, економічних, соціальних, демографічних, технологічних тощо)	Зосередження уваги на тенденціях макросередовища, не припускають підвищення ефективності діяльності за рахунок стратегічних змін в організаційних структурах і управлінських рішень, що дозволяють адаптуватися до зовнішнього середовища (активна позиція).
Теорія конфлікту або теорія діалектичного процесу	Інституціональна теорія	С. Арнольд, Р. Козинець, Д. Хандельман, 2001 р. П. Блісс, Т. Мароник, 1960 р. Б. Уолкер, 1974 р.	Між організацією торгівлі та її оточенням існує стійкий взаємозв'язок. Розвиток форм роздрібної торгівлі є дзеркальним відображенням процесів, що відбуваються в макросередовищі Теорія передбачає генерування нового формату на основі запозичення характеристик двох попередніх або «подолання старих; наступність у розвитку; твердження нового» (теза, антитеза, синтез)	Не бере до уваги вплив зовнішнього середовища, економічних і соціальних змін, що впливають на розвиток торгівлі. Не всі торговельні організації можуть швидко адаптуватися на ринку

До циклічних теорій можна віднести: «колесо роздрібної торгівлі» (М. МакНейр) [477], теорію «життєвого циклу» (В. Девідсон), «акордеон роздрібної торгівлі» (С. Холандер). Сукупність роздрібних торговельних посередників, особливо в умовах глобалізації та інтеграції міжнародної торгівлі, а також цифровізації бізнесу, є великою відкритою системою, що постійно розвивається.

«Підкреслюючи динамічний характер цієї системи, М. МакНейр ввів поняття «колеса роздрібної торгівлі», відповідно до якого роздрібні організації постійно переходять від одного циклу розвитку до іншого, в залежності від змін параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища» [477, с. 17-19]. Основними аспектами даної концепції є те, що виникає протистояння між великими, середніми та малими підприємствами у якості нових учасників ринку, оскільки малі підприємства несуть не великі витрати, тому мають досить низьку цінову політику супротив великим торговельним організаціям, де, навпаки, правомірним є вираз – «високі витрати – високі ціни».

Циклічні теорії в цілому поєднують діяльність організацій роздрібної торгівлі з економічними циклами – зародженням, зростанням, зрілістю, занепадом. При цьому найбільш прибутковою, але небезпечною фазою для подальшої діяльності торговельної організації, є стадія зрілості, оскільки з'являється безліч компаній-конкурентів, здатних витіснити лідерів ринку своїми інноваційними підходами. Тому організаціям вкрай важливо на даній стадії приділяти велику увагу інноваційним дослідженням, які можуть суттєво продовжити термін існування на ринку. Однак теорії даної групи не враховують той факт, що деякі організації можуть розвиватися революційно, але незважаючи на досить багато недоліків, модель залишається «головною концепцією в роздрібній торгівлі». Так, у даній моделі відображаються етапи розвитку торгівлі, які С. Холландер пов'язував з кризовими, соціально-економічними ситуаціями в суспільстві, недосконалістю конкурентних стратегій торговельних організацій тощо, що викликає суперечки про її змінність у часових періодах. Крім того, слід звернути увагу на той факт, що ця теорія придатна не для всіх

організацій роздрібно́ї торгівлі у зв'язку з їхніми специфічними особливостями, а також відповідно до їхньої стратегії, націленої на співвідношення ціни і якості.

Однією з основних екологічних (інвайронментальних) теорій є еволюційна теорія А. К. Дрісмана, яка отримала свій розвиток у працях М. Форестера і К. Девіса [361]. Основні положення даної теорії базуються на принципах дарвінізму і полягають в тому, що організації роздрібно́ї торгівлі, які краще за інших можуть адаптуватися до мінливих умов макросередовища (економічних, політичних, соціальних, технологічних тощо), зможуть «вижити» на ринку. Наприклад, коли вплив економічних чинників посилюється через фінансову кризу, змінюються форми діяльності багатьох організацій роздрібно́ї торгівлі – відбувається фокусування на більш доступних за ціною товарів для населення, з боку споживачів зростає попит на покупки на ринках, в магазинах зі значними знижками, секонд-хендах тощо. Іншим прикладом є інтенсивний розвиток Інтернет-технологій, які також впливають на форму здійснення торгівлі через виникнення та розвиток Інтернет-торгівлі.

Теорії конфліктів (П. Блісс, Т. Маронік) полягають в тому, що під впливом конкурентів, організації роздрібно́ї торгівлі повинні замінювати форми своєї діяльності на більш ефективні, впроваджувати інновації в свій розвиток, щоб завоювати більш вигідні позиції на ринку. З точки зору конкуренції організації роздрібно́ї торгівлі пристосовуються, використовуючи тактику «від противного». Магазин, реагуючи на дії конкурента, прагне до тієї ж вигоди, яку отримав конкурент, і заперечує реакцію на свої дії з боку даного конкурента. У той же час конкуренти-новатори не стоять на одному місці; вони модифікують і вдосконалюють свої технології продажів, логістику тощо, наближаючись в своїх характеристиках до даного торговельного об'єкту. У результаті взаємної адаптації конкуренти починають рухатися в одному напрямку з точки зору пропозиції товарів, цін, послуг тощо. Отже, вони стають дуже схожими один на одного і створюють новий формат роздрібно́ї торгівлі, який і являє собою «синтез». Новий тип торговельних організацій продовжує реагувати на дії конкурентів і «діалектичний процес» починається знову.

Таким чином, незважаючи на різні підходи дослідників до розуміння причин зміни форм роздрібно́ї торгівлі, в кожній групі теорій робиться акцент на необхідність інноваційного розвитку торговельних організацій, як умови забезпечення прибутку та їх тривалого існування на ринку. Отже, на нашу думку, з метою забезпечення стабільності організаціям роздрібно́ї торгівлі доцільно адаптуватися до змін макро- і мікро- середовища і використовувати в господарсько-фінансовій діяльності інноваційні складові, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і протидіяти кризовим явищам.

Відносно терміну «інновації в роздрібно́ї торгівлі», багато вчених, зокрема західні, не виокремлюють його від загального терміну «інновації». Хоча, окремі дослідники пропонують таке визначення, підкреслюючи особливість інноваційної діяльності в даній сфері. «Роздрібні торговельні мережі є найбільш сучасним і розвиненим видом торговельного бізнесу (дослідження показують, що більша частина нововведень й технологій в роздрібно́ї торгівлі розробляються й впроваджуються в основному саме на цих підприємствах), тому їхню значимість у цій сфері важко переоцінити» [123, с. 37]. Л. Федулова відзначає, що «інновації в торгівлі здебільшого пов'язані з появою нової або вдосконаленням існуючої послуги або технології її подання, з'являються не як результат НДДКР, а як результат конкурентного аналізу й (або) бенчмаркінга; на торговельних підприємствах впроваджуються нововведення, пов'язані з виникненням нових елементів торгово-технологічного процесу або маркетингу; більшість інновацій – маркетингові, процесні, товарні або асортиментні, управлінські» [356, с. 22]. Один із міжнародних методологічних стандартів «Керівництво Осло» ОЕСР визначає чотири типи інновацій в торгівлі: продуктова інновація; процесна інновація; маркетингова інновація; організаційна інновація. Ці інновації можуть представляти новизну для фірми/установи, для ринку/сектору або для всього суспільства [486].

Вважаємо, що «інновації торговельних організацій в умовах цифрової економіки, використовуючи її механізми, забезпечують процес створення нових форм і технологій надання товарних пропозицій і послуг, удосконалення методів

логістики, маркетингу, концепцій управління, здійснюють вплив на трансформацію бізнес-моделей та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення позитивного соціально-економічного і комерційного ефекту». До ключових компонентів в торгівлі слід віднести: креативність, стратегію, реалізацію, прибутковість. При цьому – інновації в торгівлі повинні мати такі риси як новизна, безпека, сумісність, конкурентоспроможність, мобільність тощо. Застосування інновацій в роздрібній торгівлі надає можливість отримати переваги, які зводяться до наступного: підвищується ефективність доведення товарів від виробника до споживачів; удосконалюється процес використання основних оборотних коштів організації; скорочуються витрати при використанні інноваційних технологій, сучасного обладнання, Інтернет-мережі; скорочується документообіг, підвищується його достовірність за рахунок використання інноваційних інформаційних систем; відбувається підвищення продуктивності праці кадрового потенціалу через призму інноваційної культури, якості торговельного обслуговування, вдосконалення умов праці. Крім того, інновації можуть виражатися в змінах характеристики товару, торговельно-технологічного процесу, які впливають на позитивну динаміку в збільшенні обсягів товарообігу, прибутку і не пов'язані зі значними інвестиціями. Це уможливорює охоплення більшої частини цільової аудиторії, підвищення якісного рівня обслуговування споживачів і, в результаті, сприяють ефективності господарської діяльності. Роль інновацій в кінцевому підсумку зводиться до комфортності праці торговельних працівників і процесу придбання товарів покупцями, забезпечення високої якості торговельного обслуговування.

З метою здійснення інноваційної діяльності в торговельних організаціях необхідний системний підхід, який розглядає інновації як частину системи, успішне функціонування якої можливо лише при комплексній взаємодії її елементів, одним із яких є знання. На нашу думку, формування інноваційної моделі торговельної організації в загальному вигляді передбачає ефективне управління знаннями, управління ризиками, а також аналіз і вибір оптимальних

джерел фінансування інноваційних проєктів. На сучасному етапі взаємозв'язок «інтелектуального капіталу» та інших видів економічних ресурсів є вирішальною умовою в інноваційній діяльності та підвищенні конкурентоспроможності. Важливим фактором впровадження та адаптації інновацій в діяльність організації в умовах цифрової економіки є управління знаннями, що дозволяє стимулювати інноваційні процеси шляхом генерування, використання та обміну новими ідеями, ефективного застосування існуючого досвіду, а також створює досить мінливі конкурентні переваги торговельної організації (про що більш детально було розглянуто у розділі 1).

Переведення організацій роздрібної торгівлі на інноваційний шлях розвитку передбачає побудову їх інноваційної моделі (Рис. 5. 7), що поєднує стратегічні орієнтири державного регулювання та сприяє покращенню економічного стану торговельних організацій. Для цього є доцільним розроблення і наукове обґрунтування блоку механізмів та інструментів інноваційного розвитку роздрібної торгівлі.

На основі вивченого зарубіжного досвіду, були виявлені тенденції функціонування багатоканальної моделі торгівлі. Особливо поширеним в умовах цифрової економіки є створення каналу Інтернет-торгівлі. Диверсифікація каналів розподілу дозволяє зміцнити позиції організації на ринку, значно розширити цільовий ринок, клієнтську базу, отримати додатковий прибуток.

Для того, щоб побудувати успішну модель багатоканальної торгівлі, необхідно зосередитися на маркетингових клієнтоорієнтованих стратегіях. Наприклад, однією з найбільш відомих технологій побудови ефективних взаємовідносин з покупцями є система карт лояльності. Доведено, що вона мотивує споживачів використовувати можливості багатоканальної торгівлі підприємства. Іншою технологією є застосування систем повернення, обміну, ремонту та доставки придбаних товарів.

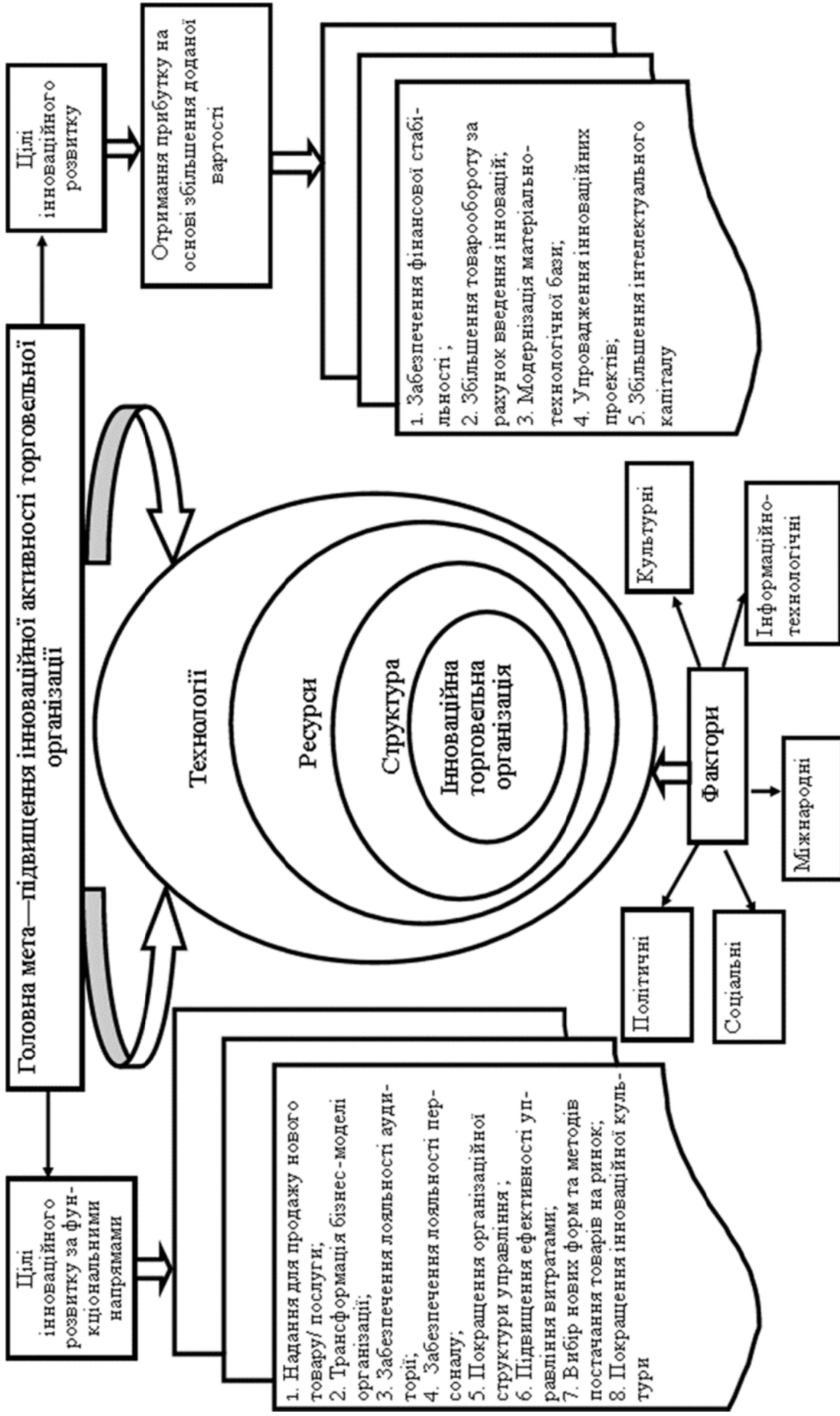


Рис. 5. 7. Модель інноваційної торговельної організації (авторська розробка)

Торговельна організація, яка вирішила впровадити систему багатоканальної торгівлі, може зіткнутися з низкою труднощів:

- По-перше, здатність одночасно зосереджувати увагу на різних видах підприємницької діяльності і управляти ними.
- По-друге, специфічні характеристики реалізованих товарів можуть не відповідати формату Інтернет-торгівлі.
- По-третє, необхідним є ретельне вивчення потреб споживачів під час використання багатоканальної торгівлі даної організації.
- По-четверте, серйозною проблемою є створення ІТ-інфраструктури – ритейлери стикаються зі значними фінансовими витратами, які згодом можуть бути невиправдані, якщо потреби клієнтів недостатньо досліджені.

Для того, щоб багатоканальна торгівля була впроваджена успішно, необхідно трансформувати саму бізнес-модель організації роздрібної торгівлі. Виділяють три компоненти, на які повинні бути спрямовані основні зміни:

- формат,
- діяльність,
- система управління [326, 396, 499].

На нашу думку, з метою ефективної розробки стратегії впровадження багатоканальної торгівлі, необхідно дотримуватися такої методології її розроблення (Рис. 5. 8).

Після оцінки всіх факторів, розглянутих у даній методології, торговельна організація може використовувати наступні стратегії впровадження багатоканальної моделі торгівлі:

1) *Визначення загальних синергетичних взаємозв'язків між ключовими елементами різних форм торгівлі.* Існують схожі елементи в традиційній та електронній формах. Зокрема, загальна інфраструктура – склади, система доставки; загальна стратегія маркетингу; загальний цільовий ринок. Для ефективного управління багатоканальною торгівлею необхідно забезпечити максимальну відповідність шляхом чіткої координації та контролю, а також узгодження цілей, структури і можливостей обох форматів.



Рис. 5. 8. Модель методології розроблення багатоканальної торгівлі
(авторська розробка)

2) Використання загальних ресурсів як традиційної моделі, так і електронної моделі торгівлі. Безумовно, організація, що впроваджує електронну торгівлю, як додатковий канал, може скористатися такими перевагами традиційної моделі, як підвищення безпеки покупок для споживачів. Це пов'язано з наявністю реального магазину, в який можуть прийти покупці, щоб вирішити проблеми, що виникли при купівлі товару. У свою чергу, Інтернет-торгівля в більшій мірі забезпечує можливість акумуляції та аналізу значного обсягу інформації про споживачів та їх перевагах.

3) Розробка гібридної моделі, яка може поєднувати переваги кожної форми торгівлі. На основі комбінації бізнес-елементів моделей електронної та традиційної торгівлі, нами в таблиці 5. 2. визначено комбіновану модель, яка дозволяє використовувати переваги обох форматів.

Комбінована модель каналів роздрібної торгівлі
(укладено автором на основі власних досліджень)

Характеристики бізнес-моделей	Традиційний формат торгівлі	Формат Інтернет-торгівлі	Комбінована модель
Переваги формату	Можливість вибору та реальної оцінки якісних характеристик товарів	Скорочення витрат; Індивідуальна робота з клієнтами; мультиформатна реклама; можливість працювати цілодобово; нові форми партнерських взаємовідносин (наприклад, дропшипінг)	Персоналізація покупок; мультиформатна реклама; можливість вибору і реальної оцінки товарів; оптимальність ціноутворення
Ключові активи	Розташування магазину, інфраструктура, логістика, бренд	Інформаційні технології, база даних; можливість використання механізмів цифрової економіки; інтелектуальний капітал	Наявність віртуального і фізичного магазину; більш широке охоплення і сегментація ринку; велика база клієнтів; висока цінність бренду.
Модель доходів	Продаж товарів	Продаж товарів, мікросегментація ринку	Продаж товарів, мікросегментація ринку
Структура основних витрат	Оренда, утримання магазину, обладнання, склади, заробітна плата персоналу	Інформаційні технології, початкові витрати на створення он-лайн магазину, база даних, канали доставки, управління запасами	Початкові витрати на створення он-лайн магазину; витрати на технічну підтримку он-лайн магазину; оренда, утримання магазину, обладнання, склади, заробітна плата персоналу. Витрати на одиницю товару мінімізуються за рахунок синергетичних зв'язків між каналами та збільшення клієнтів

4) Вирішення конфліктів, що виникають між каналами торгівлі. Конфлікти і можливі варіанти їх вирішення, які часто зустрічаються під час впровадження багатоканальної системи роздрібної торгівлі надані в таблиці 5. 3.

Доцільно відзначити, що малий і великий бізнес змушені постійно оновлюватися та удосконалювати управління інноваційним розвитком, щоб не втратити свої позиції на ринку. При цьому важливо підкреслити, що в епоху

інформатизації та динамічно мінливих інтересів аудиторії доцільно підходити до управління інноваційним розвитком мегапредметно – з використанням напрацювань (підходів, концепцій, механізмів, методик, інструментів) з різних областей знань (інноваційного і традиційного менеджменту, маркетингу, психології тощо).

Таблиця 5. 3

Конфлікти та варіанти їх вирішення під час впровадження багатоканальної системи роздрібної торгівлі

(укладено автором на основі власних досліджень)

Основна проблема	Суть конфлікту	Варіанти вирішення
Координація організаційної структури	Організаційна структура спочатку розробляється, щоб забезпечувати умови для ефективного функціонування традиційної торгівлі, її інфраструктури – складів, транспорту, обладнання, магазинів. Коли додається новий канал – це створює труднощі в координації, в послідовності виконання завдань двох і більше каналів	Якщо організація вирішила впровадити новий канал (наприклад, Інтернет-магазин), то їй необхідно буде трансформувати структуру в ІТ-інфраструктуру. Наприклад, змінити спосіб складування, щоб працівники могли виконувати он-лайн замовлення швидко, впровадити систему доставки товарів додому, тощо. Будь-які зміни, які впливають на структуру, повинні бути доведені до співробітників всіх рівнів, мотивуючи їх підтримувати ці зміни та трансформуючи комунікацію.
Сприйняття споживачами	Покупці недостатньо довіряють он-лайн торгівлі через відсутність можливості оцінити якість товарів до їх придбання, сумніваються в безпеці он-лайн-платежів тощо	Організаціям ритейлу необхідно створювати сайти з максимально простими способами замовлення, детальним описом товарної пропозиції, наявністю сертифікатів. Система оплати повинна бути надійно зашифрованою. Можливо застосування бонусів, знижок за покупку товару он-лайн.
Ресурсні можливості організації	Організація роздрібної торгівлі стикається з багатьма труднощами при впровадженні нового каналу - недолік фінансування, відсутність необхідних технологій для інтеграції, кваліфікованого персоналу	Організація може співпрацювати з іншими організаціями для підвищення своїх можливостей. Для технічного забезпечення якісного створення магазину он-лайн торгівлі можливо використання аутсорсингу персоналу

Дане твердження узгоджується з логікою Т. Брауна, який вважає, що «проривні ідеї здатні народжуватися на стику різних напрямків: для створення чогось нового важливо виходити за межі дисциплін: архітектори, які вивчають психологію, художники з бізнес-освітою, інженери з досвідом маркетингу» [38, с. 20], а також з думкою Волтера Айзексона, який, поєднуючи нові ідеї, науку і мистецтво, у своїй книзі «Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію», описує образ героїні так: «Ада Лавлейс, застосувавши поетичну чуттєвість яка передалась їй від батька змогла побачити в Аналітичній машині Беббіджа те, чого він там сам не зміг побачити – «можливість плести алгебраїчні візерунки», що в результаті даватимуть не тільки числа і рівняння а й, наприклад, музику» [2, с. 26]. Крім цього, у книзі описується конкуренція між двома підходами для збільшення продуктивності розумової праці: штучного інтелекту, яким займалися Джон Маккарті з Марвіном Мінським, та посиленням інтелекту, яка належить естафеті інноваторів книги.

Вважаємо, що розгляд інноваційного процесу з позицій різних дисциплін, а також його синтез з творчим інструментарієм може привести до позитивних і оригінальних результатів. В умовах невизначеності така стратегія може стати міцним фундаментом для побудови гнучкої, ефективної і конкурентоспроможної інноваційної організації, готової успішно реагувати на виклики сучасної економіки, тим самим, контролюючи процеси творчого руйнування.

Звертаючи увагу на зазначені факти, стає очевидним, що Інтернет-майданчики – найважливіший інструмент для розвитку сучасного бізнесу. Зручність, функціональність і привабливість on-line торгівлі забезпечує найбільш коректну та ефективну взаємодію з користувачами. На багатьох ринках Інтернет-магазини все більше відвойовують частину ринку роздрібних магазинів. Попри наявні можливості розвитку методів інтегрованого багатоканального обслуговування покупців, на практиці лише деяким роздрібним магазинам вдається ними скористатися, у той час як більшість магазинів не інтегрує Інтернет-бізнес з форматом роздрібної торгівлі через мережу магазинів.

Традиційні магазини змушені конкурувати з компаніями, що реалізують товари поза магазинами, на частку яких припадає суттєва частина роздрібних продажів через Інтернет. Для того щоб здобути перемогу в цій боротьбі, кращі роздрібні компанії концентрують свої зусилля на розширенні напрямів своєї діяльності, орієнтуючись на конкретні клієнтські сегменти й різні канали продажів. Вони успішно використовують веб-сайти не просто для продажів, але й для створення бренду, залучення покупців до діалогу і налагодження зворотного зв'язку, для інформування клієнтів про проведення різних акцій. Обмін інформацією через Інтернет відіграє все більшу роль у розвитку магазинів. При відвідуванні магазину або веб-сайту покупцям надаються інтегровані можливості одержання купівельного досвіду, формування уяви про торговельну марку й безпосереднього здійснення покупки. У майбутньому така інтеграція буде необхідна, особливо для спеціалізованих роздрібних компаній із продажу непродовольчих товарів.

Характерними рисами Інтернет-торгівлі є те, що в ній комерційні функції виконуються віртуально через Інтернет-середовище. Це, у свою чергу, уможливорює здійснення торговельної діяльності, як торговельним організаціям, так і фізичним особам у глобальному просторі, що значно розширює межі доступу до товарів і послуг, сприяє інтеграції з міжнародним ринком та забезпечує зростання конкурентних переваг. Крім того «Особливістю Інтернет-торгівлі є можливість індивідуалізації роботи з покупцем, що дозволяє забезпечити його персональне обслуговування і відкриває широкі перспективи для детального вивчення споживчих переваг, мікросегментації ринку, розробки нових підходів до ефективного просування реалізованих товарів і послуг» [204, с. 96]. Впровадження Інтернет-торгівлі передбачає структурування та систематизацію відповідних етапів, серед яких нами визначені наступні (Таблиця 5. 4).

На цей час багато клієнтів незадоволені існуванням чіткого розмежування між традиційною роботою магазинів і форматом продажів через Інтернет.

Зближення цих двох каналів продажів стане основним завданням роздрібних організацій на найближчі роки.

Таблиця 5. 4

Характеристика етапів розвитку Інтернет-торгівлі під час трансформації бізнес-моделі організації

(укладено автором на основі власних досліджень)

Етапи розвитку Інтернет-торгівлі	Характеристика етапу	Основні дії
Формування інноваційної стратегії організації	Розроблення стратегічного плану впровадження on-line торгівлі, пошуку потенційних партнерів та інформації про інфраструктуру та можливості Інтернету.	Формування ІТ-інфраструктури; Розроблення ІС; Формування інноваційної культури; Визначення порядку ведення електронного документообороту.
Забезпечення представництва в Інтернеті	Розроблення веб-сайту організації, візуалізація комерції, дизайн, маркетингові заходи в Інтернеті	Стимулювання використання Інтернету, Інтеграція внутрішньої інформації; Коригування ресурсів організації.
Створення електронної бізнес-платформи	Впровадження спеціалізованих інформаційних та комп'ютерних технологій, платіжних та інших систем; організація навчання персоналу; забезпечення системи захисту інформації, комерційна підписка	Розвиток загальної ІТ інфраструктури; Розвиток комерції на основі інтерфейсу програмування; Запровадження міжнародних норм; Створення центрів обміну даними та мережі організації
Введення Інтернет-торгівлі	Впровадження on-line торгівлі, реалізація бізнес-проектів (інноваційних, промислових) на основі платформи електронного бізнесу; Інтернет-надання послуг клієнтам; Забезпечення дій для протистояння кіберзагрозам.	Стимулювання взаємодії між організаціями, партнерами та клієнтами; Встановлення довіри та конфіденційності з клієнтами; Персоналізація клієнтської та партнерської бази; Надання ефективних електронних послуг.
Розвиток мережевого партнерства	Створення корпоративних порталів, встановлення вигідних партнерських відносин з клієнтами, Інтернет-партнерами	Інтеграція ділових та електронних послуг; Збільшення обсягу електронних послуг та синергія.

Але ми не можемо погодитися з думкою Т. В. Куклінової, що діяльність та бізнес-процеси в Інтернет-магазині у порівнянні з роботою оф-лайн торгівлі характеризуються більшою складністю, оскільки в Інтернет-магазині

«передбачається залучення клієнтів, організацію приймання та обробки замовлень, забезпечення доставки товарів і сервісного обслуговування покупців, здійснення розрахунків з ними, а також організацію маркетингової та рекламно-інформаційної діяльності з активізації продажу товарів і послуг» [205, с. 98]. Вважаємо за доцільне висунути гіпотезу, що все ж-таки, робота Інтернет-магазину не може вважатись більш складною, оскільки не потребує складських і торговельних приміщень, найму продавців, штату менеджерів, структурних підрозділів тощо та, однак, є більш привабливою.

Модель функціонування Інтернет-торгівлі, надана на рисунку 5. 9, демонструє всі особливості її впровадження, починаючи від бізнес-процесів, які нею забезпечуються, особливостей функціонування та факторів успішності.

Головними перевагами Інтернет-торгівлі є врахування різноманітних потреб покупців завдяки індивідуальній роботі з клієнтами цілодобово. Цей фактор не потребує додаткових витрат щодо обслуговування бізнес-процесів. Є можливість швидкої організації товароруку, широкого охоплення клієнтської та партнерської аудиторії, формування оптимального асортименту, вибір правильної цінової політики. Саме Інтернет-торгівля є найбільш пристосованою до передачі на аутсорсинг окремих бізнес-процесів (доставки, розрахункових операцій, гарантійного сервісу тощо), що сприяє зменшенню витрат.

На теперішній час до Інтернет-торгівлі можливо віднести такий її інструмент, як дропшипінг, який сприяє удосконаленню форми взаємодії з постачальниками та значно зменшує витрати продавця товарів у результаті віртуалізації торговельної діяльності. Дропшипінг (від англ. dropshipping) – пряма поставка, в процесі якої посередник (дроппіппер) продає товари постачальника від свого імені, оформляючи замовлення на поставку після отримання оплати від покупців. Ця форма є аналогічною з відомою формою організаційного товарообороту, яка використовується в оптовій торгівлі, але на сьогодні вона отримала більш оновлений статус, який завдяки Інтернет-торгівлі сприяє її доступності всім бажаючим здійснювати торговельну діяльність.

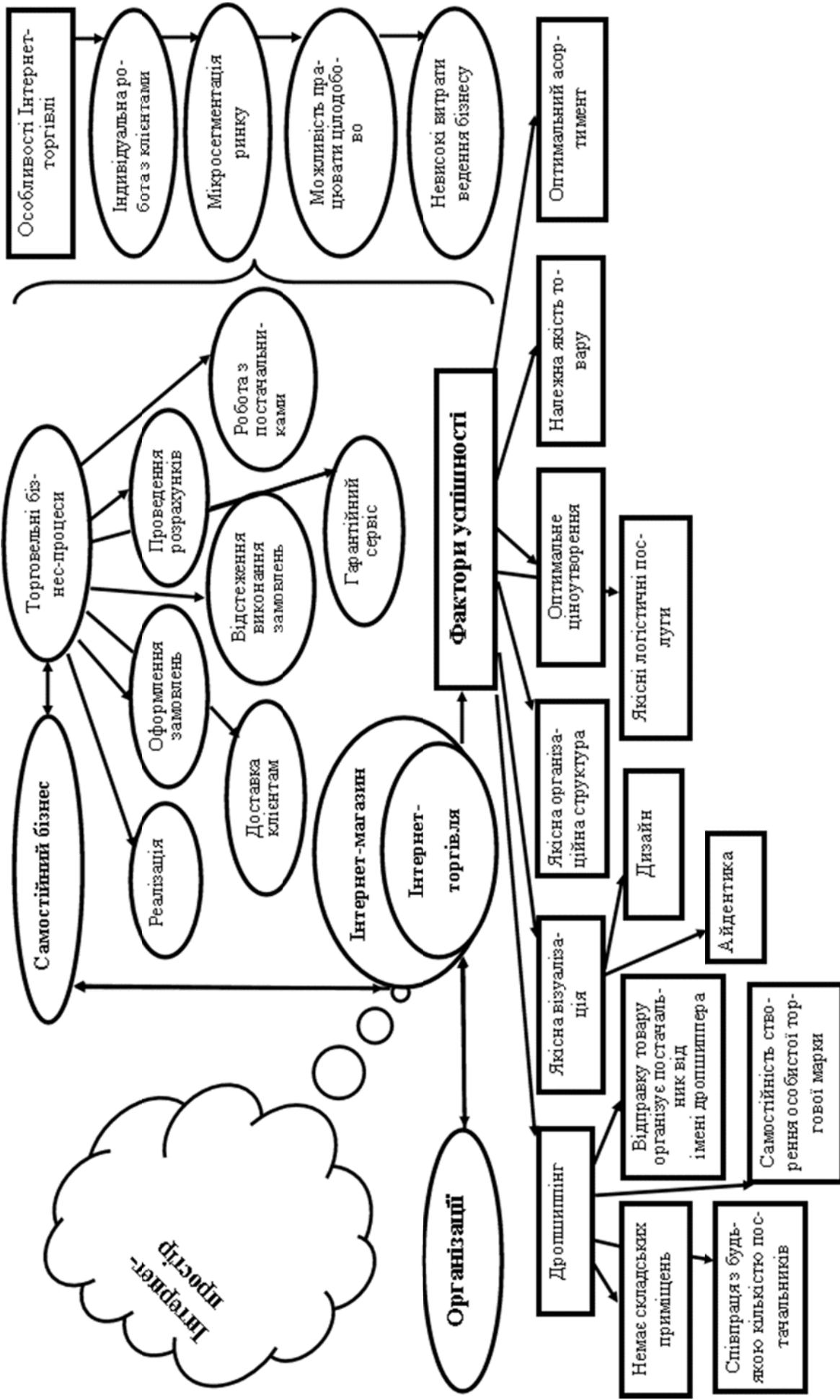


Рис. 5. 9. Модель функціонування Інтернет-торгівлі (авторська розробка)

В Інтернет-торгівлі панує вільний ринок, але, вочевидь, що візуальна взаємодія в цьому випадку виходить на перший план. Пропонуємо визначитися з ключовими особливостями побудови візуальної комунікації в Інтернет-торгівлі з цільовою аудиторією, що є фундаментом для майбутнього повномасштабного виведення інноваційного продукту, товару, послуги на ринок. На нашу думку, особлива увага до якісної візуальної комунікації є виправданою, оскільки будь-який інноваційний товар повинен бути максимально переконливим на конкретний момент часу.

Перспектива наукових досліджень теорії візуальної комунікації має практичне застосування в різних галузях, оскільки є основою масово-інформаційної діяльності XXI ст., що потребує поглиблення змістовного наповнення цієї категорії. Цифрова епоха суттєво впливає на якість візуальної комунікації. «Це явище набуває глобального масштабу, адже масова комунікація XXI ст. передбачає не лише класичну модель спілкування тет-а-тет, а й за допомогою мережі Інтернет [80, с. 4]. Тобто візуальна комунікація – це ключова складова, без якої жоден користувач веб-сайту надовго на ньому не затримається, навіть якщо на сторінці розповідається про найцікавіший товар за самою демократичною ціною.

«Візуальна комунікація – це зв'язок через засоби візуалізації, який описують як передачу ідей та інформації у формах, які можна прочитати або розглянути. Вона також досліджує ідею, що візуальне повідомлення супровідного тексту має велику ціль інформувати, просвітлювати або переконувати людину чи аудиторію [80, с.4]. А. Бергер розглядає взаємозв'язок між твором мистецтва, аудиторією, до якої він адресований, засобами, що передають образ, автором твору й суспільством та називає ці складові ключовими моментами в процесі комунікації. А Г. Лассвелл пояснює комунікацію як «процес, у якому хтось комусь щось повідомляє, використовуючи певні засоби й досягаючи при цьому конкретного ефекту» [170, с. 57].

Як показують проведені дослідження діяльності окремих організацій, що займаються торгівлею в Інтернет-просторі, є ряд недоліків саме у візуальній взаємодії, які перешкоджають більш повній реалізації потенціалу Інтернет-майданчиків для комунікації з аудиторією. Так, досить часто сайт організації може бути перевантаженим акційними пропозиціями, банерами, спрямованими на демонстрацію асортиментного різноманіття; можлива відсутність системності в публікації контенту в соціальних мережах: нові записи публікуються в хаотичному порядку, що заплутує користувача і впливає на якість зворотного зв'язку; досить низька якість графічного і текстового контенту в соціальних мережах; заплутані текстові повідомлення як на сайті, так і на сторінках у соціальних мережах; інколи простежується моделювання сторінок в соціальних мережах за принципом «публікація заради публікації», тобто – відсутність орієнтації на запити та інтереси споживача, а також слабе розкриття функціонального потенціалу соціальних мереж. Крім того, доцільно відзначити, що якість візуальної комунікації відіграє визначальну роль, оскільки будь-які графічно невиправдані невідповідності, спотворення, нерівності або нахили надають підсвідомий імпульс про те, що об'єкт працює неефективно (Таблиця 5. 5).

Отже, в сучасних реаліях взаємодія через цифрові банери, веб-сайти, соціальні мережі та інші Інтернет-канали більше не є вторинним шляхом виведення продукту на ринок, інформування про нього. Сьогодні це ключові механізми комунікації з цільовою аудиторією. Якісний і добре продуманий візуальний образ повинен знайти позитивний відгук у споживача, в першу чергу, в цифровому середовищі. Вважаємо, що в Інтернет-торгівлі важливо, щоб всі носії були інформативними, зрозумілими та красномовними для своєї групи споживачів. Без формування цілісного візуального образу продукту неможливо міркувати про способи його виведення на ринок.

Як бачимо, головний інсайт полягає в слові «зручність», навколо якого є можливим формування сітки інноваційних рішень, які дозволяють покращити взаємодію організації не тільки з клієнтами, а й зі своїми співробітниками. При

цьому, на нашу думку, загальна комунікація повинна будуватися зрозумілою та простою мовою – доступна термінологія, скорочення дистанції з аудиторією, клієнтоорієнтовані оголошення, банери, навігація.

Таблиця 5. 5

Можливі проблеми візуальної комунікації організацій в Інтернет-мережі

(укладено автором на основі власних досліджень)

Проблема	Вирішення
Неякісний графічний контент в соціальних мережах; Відсутність системності контенту.	1. Створення правил публікації: тематичні рубрики, хештеги, блоги. 2. Розробка графічних шаблонів.
Громіздкі та неякісні тексти.	1. Очищення тексту від зайвих фраз; 2. Зменшення кількості текстової інформації на користь графічної.
Перезавантаженість сайту.	1. Оптимізація блоків за пріоритетними ознаками: видалення повторюваних і непотрібних елементів.
Недостатнє залучення користувачів через Інтернет-джерела.	1. Публікація історій на тему асортименту, акцій, свят. 2. Використання формату лонгридів для освітніх записів. 3. Застосування сторітелінгу в публікаціях.

Тобто, взаємодія клієнта з організацією починається на візуальному рівні. Інформація, отримана під час першого враження і та, яку надає організація своїм виглядом – візуальною комунікацією, безпосередньо впливає на успішність такої взаємодії. Ефективна візуальна комунікація, в нашому розумінні – коректне донесення переваг організації візуально-графічною мовою, що є каталізатором підвищення гудвілу і комерційних результатів.

У цьому зв'язку вважаємо, що у візуальній комунікації своєрідним фільтром, який дозволяє виокремити зайву інформацію, сформувати адресний посыл цільовій аудиторії в образі продукту є дизайн. З метою формування уявлень про складові візуальної комунікації знаходимо важливим звернутися до поняття «корпоративна айдентика». Щоб систематизувати всі графічні, текстові, смислові атрибути в системі візуальної комунікації відбувається формування єдиної корпоративної ідентичності (айдентики). Безумовно, успіх організації

буде визначатися якістю й актуальністю продукції або послуги, однак, корпоративна ідентичність повинна бути прямим відображенням цієї якості. Якщо обрані атрибути ідентичності час від часу змінюються або застосовуються в ділових паперах, потенційні клієнти отримають змішану інформацію, що може їх заплутати. Так, айдентика складається з товарного знаку, логотипу, слогану, визначеної кольорової гами, шрифту та інших індивідуальних фірмових елементів. До носіїв фірмового стилю відноситься все, що пов'язано з діяльністю організації – сайт, ділова документація, фірмовий одяг, офісний інтер'єр, транспорт, зовнішня реклама. Іншими словами, носієм фірмового стилю може бути будь-який об'єкт, за допомогою якого можливо донести до споживача інформацію про продукт. Вважаємо, що айдентика – це створення індивідуального і впізнаваного образу організації за допомогою різних засобів, завдяки яким вона буде виділятися серед усіх інших. Наприклад, візуалізація Інтернет-магазину з реалізації комп'ютерної техніки, його айдентичний логотип виглядає наступним чином (Рис. 5. 10).



Рис. 5. 10. Візуалізація Інтернет-магазину з реалізації комп'ютерної техніки
(авторська розробка)

При цьому створення маркетингових матеріалів з єдиною системою корпоративної ідентичності (зелений колір та візуальний образ панди співвідносяться з ініціалами власника Інтернет-магазину), спрощує процеси

комунікації: від логотипу до макетів сайту, оскільки вони підкорюються стандартам єдиного фірмового стилю. При такій стратегії розробка рекламної візуалізації стає більш систематизованою.

Дизайнер і бренд-менеджер Сергій Мосякін, вважає, що на сучасному ринку продавець спілкується зі споживачем через безліч різних каналів окрім реклами: новини в соціальних мережах, блоги, каталог на сайті організації, упаковка продукту, оператори кол-центрів, які повинні правильно відповідати на питання, продавці в магазині, які повинні презентабельно виглядати, а також коректно і професійно спілкуватися з клієнтом. Щоб споживач міг легко перемикатися між каналами і продовжувати розпочату взаємодію з організацією в тій же якості, необхідний інструмент тиражування образу бренду з каналу до каналу – ідентичність [135].

Таким чином, організації роздрібною торгівлі повинні враховувати існуючі тенденції та своєчасно перебудовувати і диверсифікувати свою діяльність зі змінами в кон'юктурі споживчого ринку в умовах цифрової економіки. Для здійснення інноваційної діяльності в торговельних організаціях можуть бути використані наступні основні світові тенденції:

- «Цифрова стіна». Віртуальні магазини в аеропортах, станціях метро, залізничних вокзалах і в інших багатолюдних місцях;
- Створення Інтернет-магазинів. Дана форма роздрібною торгівлі, як уже відзначалось, дозволяє скоротити витрати на оренду торгового приміщення, виплату заробітної плати обслуговуючому персоналу, купівлю обладнання, охопити широкий ринок споживачів як усередині, так і за межами країни;
- Активне використання соціальних мереж для взаємодії зі споживачами, для пошуку релевантної інформації, опитувань, реклами тощо;
- Індивідуальний маркетинг. Просування товарів, засноване на персональних уподобаннях споживачів. Багато Інтернет-ресурсів, соціальних мереж, використовуючи сучасні технології, збирають інформацію про попит покупців і надають її організаціям торгівлі;

- Вертикальний ланцюг інтеграції організацій. Надання своєчасної інформації про прогнози продажів від організацій роздрібної торгівлі виробникам продукції;

- Багатоканальний менеджмент. Багатоканальний менеджмент являє собою реалізацію товару або послуги за допомогою декількох каналів розподілу – електронної комерції, мобільних додатків, телебачення, традиційних магазинів одночасно. Така бізнес-модель дозволяє охопити велику кількість споживачів;

- Скорочення витрат за рахунок впровадження технологій самообслуговування. Крім того, що споживач може сам вибрати необхідний товар, він може і оплатити покупку самостійно, за допомогою кас самообслуговування;

- Створення мобільних додатків. Вони дозволяють обрати товар, сплатити покупки, замовити доставку до будинку, а також проінформувати споживачів про різні акції та знижки;

- Створення власного бренду. Дана інновація дозволяє організаціям залучати споживачів більш вигідними цінами, широким асортиментом, створює конкуренцію іншим брендам, стимулюючи їх до розвитку;

- Створення торговельних центрів, що включають в себе магазини одягу, продуктів, кафе і ресторани, розважальні зони. Споживачі отримують можливість здійснювати покупки в поєднанні з відпочинком.

Перераховані вище інновації впроваджуються сьогодні багатьма торговельними організаціями і вже довели свою економічну ефективність.

5. 3. Методологічний підхід до оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій

Розвиненість торговельних організацій призводить до жорсткої конкуренції між ними, тому основним вектором, який уможлиблює її подолання є необхідність розвитку інноваційної активності. Але на сьогоднішній день

українська сучасність констатує, що не всі торговельні організації готові до реалізації інновацій та прийняття ризиків, пов'язаних з ними.

Незважаючи на приналежність до низько технологічних секторів економіки, торгівля відіграє важливу роль для розвитку інновацій, виступаючи посередником між високотехнологічними галузями і споживачами. При цьому в умовах світової інтеграції та глобалізації, підвищення вимог до якості сервісу та обслуговування торговельні мережі починають здійснення інноваційної діяльності з метою підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності організацій. І в цьому сенсі інноваційна діяльність торговельної організації полягає у створенні нової товарної пропозиції, адаптації та впровадження існуючих розробок у практику діяльності з урахуванням галузевих особливостей реалізації основних бізнес-процесів.

Як уже підкреслювалось, під інноваціями в торгівлі доцільно розуміти набір певних процесів, що відбуваються всередині торговельної мережі і приводять до впровадження нововведень, що здійснює вплив на підвищення прибутку, зростання продуктивності праці, покращення конкурентних позицій, оптимізації витрат.

Основними завданнями нововведень в торгівлі в умовах цифрової економіки є удосконалення механізму руху товару на всіх стадіях торговельного обслуговування для забезпечення високої якості процесу купівлі-продажу та впровадження он-лайн торгівлі, цифровізація бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості системи управління тощо.

Розглянемо на матеріалах практичної діяльності торговельних організацій імплементацію запропонованого у попередньому розділі методологічного підходу до оцінки рівня інноваційної активності організації. Для апробації рекомендованої методології оцінки інноваційної активності торговельних організацій та порівняння отриманих результатів в цілях формування стратегії інноваційного розвитку бізнесу нами обрано три організації роздрібною торгівлі, які входять до найбільш популярних серед споживачів м. Харкова регіональних торговельних мереж та які на сьогодні здійснюють багатоканальну торгівлю. У

вибіркову сукупність увійшли ТОВ «Восторг», СУАП «Європоль» (супермаркет «Рост»), ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркет «Класс»). Невеликий часовий інтервал (3 роки) обрано не випадково, оскільки в умовах цифрової економіки зміни відбуваються з великою швидкістю й саме для оцінки інноваційного розвитку бізнесу такий підхід, на нашу думку, є виправданим. Відібрані торговельні організації функціонують в одному сегменті споживчого ринку з ідентичними стратегічними цілями, мають однаковий формат, близький асортимент реалізованих товарів, застосовують ідентичні технології обслуговування клієнтів, подібні засоби реклами, мають канали Інтернет-торгівлі тощо.

Суть запропонованої методології полягає в системно-інтегрованому підході, а також визначенні впливовості виокремлених багатофакторних показників, що відображають зв'язок між ЗСП та її складовими, які підпорядковані стратегічним цілям інноваційного розвитку торговельної організації в умовах цифрової економіки (Рис. 5. 11).

Початковим етапом застосування запропонованого методологічного підходу є збір, обробка та систематизація даних, необхідних для розрахунку системи показників. Нами обрано використання наступної системи показників в ракурсі стратегічних цілей, визначених за складовими ЗСП, для характеристики інноваційної активності торговельних організацій (Таблиця 5. 6).

При цьому, як уже відзначалося вище, показників, що використовуються для оцінки, не може бути багато. Досягненню такого підходу сприяє розрахунок інтегрованих показників, виходячи із певного набору тих або інших показників.

Інтегровані показники значно спрощують процедуру оцінки, в тому числі, й інноваційної активності організації, оскільки «відтворюють значення інших показників, скоригованих відповідно до їх вагомості та інших чинників, що надає змогу поєднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників [148, с. 162].

Джерелами інформації слугує фінансова та внутрішня звітність, дані вибіркового обстеження досліджуваних торговельних організацій за 2016-2018 рр.

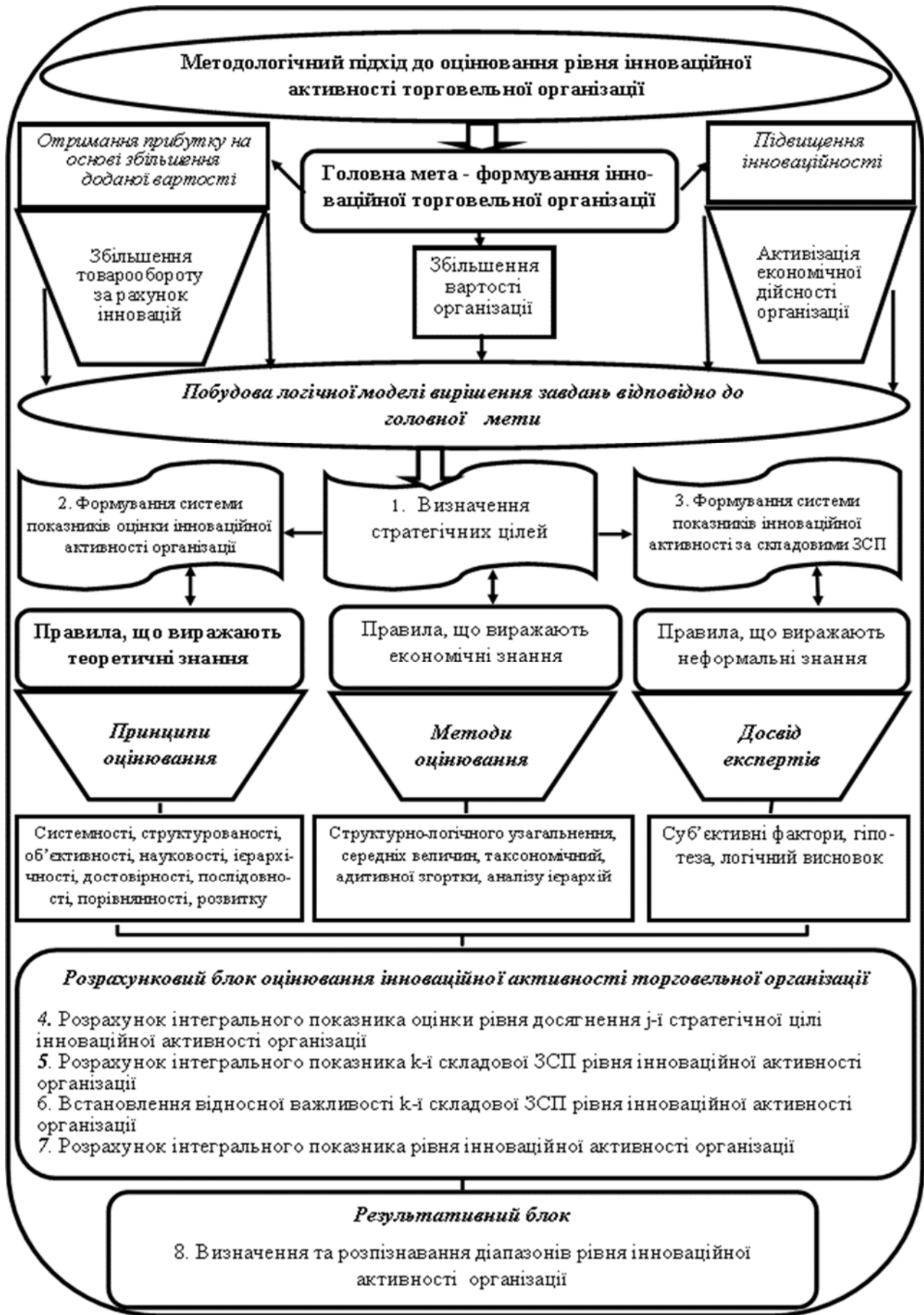


Рис. 5. 11. Методологія оцінювання рівня інноваційної активності торговельної організації (авторська розробка)

Для оцінки фінансової складової інноваційної активності організацій обчислено показники ринкової вартості, фінансової стабільності та ефективності управління витратами (Додаток Л).

Таблиця 5. 6

Система показників інноваційної активності за складовими ЗСП з урахуванням стратегічних цілей торговельної організації в умовах цифрової економіки

(укладено автором на основі власних досліджень)

Складова ЗСП	Стратегічна ціль	Показник
1	2	3
Фінансова діяльність	Зростання ринкової вартості організації	Коефіцієнт інноваційної насиченості інвестицій (OP2); Коефіцієнт Тобіна (OP4); Частка капіталізованого прибутку (OP7); Коефіцієнт доходності інноваційних активів (OP9)
	Забезпечення фінансової стабільності	Коефіцієнт прибутковості інновацій (OP6); Темп зростання прибутку (OP10); Частка власних джерел формування інноваційних активів (OP12); Коефіцієнт ризику інноваційної діяльності (OP14)
	Підвищення ефективності управління витратами	Коефіцієнт ефективності аутсорсингу (OP5); Коефіцієнт науковіддачі (OP8); Коефіцієнт рентабельності витрат (OP11)
Контрагенти	Залучення нових та утримання існуючих клієнтів	Коефіцієнт оновлення клієнтів (OC4); Частка витрат на залучення, утримання і розвиток клієнтів (OC5); Коефіцієнт зростання нових клієнтів (OC9); Коефіцієнт утримання клієнтів (OC10); Частка доходу від реалізації товарів новим клієнтам (OC14)
	Покращення обслуговування клієнтів	Частка on-line продажів (OC7); Коефіцієнт візуалізації організації в мережі інтернет (OC8); Коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу (OC11); Коефіцієнт лояльності клієнтів (OC12)
	Покращення партнерських відносин	Частка витрат на розвиток мережі партнерських відносин (OC6); Частка витрат на рекламу (OC15)
Внутрішні бізнес-процеси	Покращення організаційної структури управління	Частка підрозділів, які займаються розробкою інноваційних технологій (OC2); Коефіцієнт ефективності управління (У2); Коефіцієнт інноваційності управління (У3)

Продовження таблиці 5. 6

1	2	3
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення рівня організації торговельно- технологічного процесу	Частка інноваційних активів (OC1); Коефіцієнт освоєння нової техніки (IT1); Коефіцієнт забезпеченості персоналу комп'ютерною технікою та програмними засобами (IT2)
	Підвищення рівня інформатизації	Коефіцієнт повноти інформації (IT3); Коефіцієнт узгодженості програмного забезпечення (IT4) Коефіцієнт використання хмарних обчислень в організації (IT5); Коефіцієнт витратності інформаційних технологій (IT6); Витрати на інформаційні технології на одного працівника (IT7); Коефіцієнт розвитку цифровізації бізнесу (IT8) Коефіцієнт розвитку мережі Інтернет (IT9)
Персонал	Підвищення кваліфікації персоналу	Частка осіб з вищою освітою (У1); Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу (У5); Витрати на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на 1 працівника (У11)
	Покращення інноваційної культури	Коефіцієнт інноваційної активності персоналу (OC3); Коефіцієнт надійності структури управління (У4); Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці (У8)
	Підвищення мотивації персоналу	Частка витрат на оплату праці (У6); Коефіцієнт авторської винагороди персоналу (У7); Коефіцієнт плинності кадрів (У9); Коефіцієнт якості соціального пакету (У10)

Інновації організації, які спрямовані на розвиток взаємовідносин з різними контрагентами, оцінено за показниками залучення нових та утримання існуючих клієнтів, покращення їх обслуговування, покращення партнерських відносин (Додаток М).

Активність організацій з напрямку інноваційних змін внутрішніх бізнес-процесів досліджено за показниками організаційної структури управління, рівня забезпеченості інноваційними активами та рівня інформатизації (Додаток Н).

Оцінку кадрової складової інноваційної активності організацій проведено за показниками, які характеризують рівень кваліфікації персоналу, його інноваційної культури та мотивації (Додаток П).

Обрані для дослідження показники оцінки рівня інноваційної активності організації відповідають принципам комплектності, вимірюваності, інформаційної простоти та унікальності, проте мають різні оцінки вимірювання

та відрізняються спрямованістю впливу. У зв'язку з цим вихідні дані було подано у стандартизованому вигляді, що дозволило привести їх до однієї розмірності та забезпечити порівнянність. Стандартизовані значення вихідних даних наведені у Додатку Р.

Для вирішення питання оцінки рівня досягнення стратегічних цілей організації за допомогою таксономічного методу здійснено розподіл показників оцінки рівня інноваційної активності на стимулятори та дестимулятори (Таблиця 5. 7).

Таблиця 5. 7

Координати вектора-еталона організацій роздрібної торгівлі (коэф.)

(укладено автором на основі власних досліджень)

Стратегічна ціль	Показник	Стимулятор / дестимулятор	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Рост»	ТОВ «Укр- трейд»
1	2	3	4	5	6
Блок «Фінансова діяльність»					
Зростання ринкової вартості організації	Коефіцієнт інноваційної насиченості інвестицій (ОР2)	Стимулятор	1,384	0,889	0,972
	Коефіцієнт Тобіна (ОР4)	Стимулятор	1,363	0,720	1,084
	Частка капіталізованого прибутку (ОР7)	Стимулятор	1,322	0,992	1,202
	Коефіцієнт доходності інноваційних активів (ОР9)	Стимулятор	1,116	0,715	1,177
Забезпечення фінансової стабільності	Коефіцієнт прибутковості інновацій (ОР6)	Стимулятор	1,257	1,387	1,155
	Темп зростання прибутку (ОР 10)	Стимулятор	1,359	1,347	1,323
	Частка власних джерел формування інноваційних активів (ОР12)	Стимулятор	1,360	0,731	1,175
	Коефіцієнт ризику інноваційної діяльності (ОР14)	Дестимулятор	-0,863	-1,242	-1,268
Підвищення ефективності управління витратами	Коефіцієнт ефективності аутсорсингу (ОР5)	Стимулятор	0,975	1,287	1,411
	Коефіцієнт науковіддачі (ОР8)	Стимулятор	1,413	1,079	0,945
	Коефіцієнт рентабельності витрат (ОР11)	Стимулятор	1,389	0,711	1,111
Блок «Контрагенти»					
Залучення нових та утримання існуючих клієнтів	Коефіцієнт оновлення клієнтів (ОС4)	Стимулятор	0,981	1,069	1,069
	Частка витрат на залучення, утримання і розвиток клієнтів (ОС5)	Стимулятор	1,143	1,058	1,368
	Коефіцієнт зростання нових клієнтів (ОС 9)	Стимулятор	0,950	0,878	1,379

Продовження таблиці 5. 7

1	2	3	4	5	6
	Коефіцієнт утримання клієнтів (OC10)	Стимулятор	0,765	1,069	0,821
	Частка доходу від реалізації товарів новим клієнтам (OP14)	Стимулятор	0,926	1,347	1,352
Покращення рівня обслуговування клієнтів	Частка on-line продажів (OC7)	Стимулятор	–	1,158	–
	Коефіцієнт візуалізації організації в мережі інтернет (OC8)	Стимулятор	0,999	0,926	1,039
	Коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу (OC11)	Дестимулятор	–	-0,707	–
	Коефіцієнт лояльності клієнтів (OC12)	Стимулятор	1,151	1,186	1,162
Покращення партнерських відносин	Частка витрат на розвиток мережі партнерських відносин (OC6)	Стимулятор	1,397	1,290	1,042
	Частка витрат на рекламу (OC15)	Стимулятор	1,317	1,268	1,213
Блок «Внутрішні бізнес-процеси»					
Покращення організаційної структури управління	Частка підрозділів, які займаються розробкою інноваційних технологій (OC2)	Стимулятор	0,707	0,707	1,414
	Коефіцієнт ефективності управління (У2)	Стимулятор	1,349	1,246	1,349
	Коефіцієнт інноваційності управління (У3)	Стимулятор	1,225	1,069	1,019
Підвищення рівня організації торгово-технологічного процесу	Частка інноваційних активів (OC1)	Стимулятор	1,313	1,298	1,011
	Коефіцієнт освоєння нової техніки (IT1)	Стимулятор	1,279	1,089	1,402
	Коефіцієнт забезпеченості персоналу комп'ютерною технікою та програмними засобами (IT2)	Стимулятор	0,737	1,402	0,801
Підвищення рівня інформатизації	Коефіцієнт повноти інформації (IT3)	Стимулятор	1,102	0,960	1,255
	Коефіцієнт узгодженості програмного забезпечення (IT4)	Стимулятор	1,145	0,707	0,707
	Коефіцієнт використання хмарних обчислень в організації (IT5)	Стимулятор	1,320	1,146	0,966
	Коефіцієнт витратності інформаційних технологій (IT6)	Стимулятор	1,340	1,304	1,115
	Витрати на інформаційні технології на одного працівника (IT7)	Стимулятор	1,181	1,244	1,379
	Коефіцієнт розвитку цифровізації бізнесу (IT8)	Стимулятор	1,394	0,777	1,354
	Коефіцієнт розвитку мережі Інтернет (IT9)	Стимулятор	1,181	1,209	1,330
Блок «Персонал»					
Підвищення кваліфікації персоналу	Частка осіб з вищою освітою (У1)	Стимулятор	1,407	0,805	1,268
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу (У5)	Стимулятор	1,382	1,296	1,410

Продовження таблиці 5.7

1	2	3	4	5	6
	Витрати на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на 1 працівника (У11)	Стимулятор	1,404	1,388	1,352
Посилення інноваційної культури	Коефіцієнт інноваційної активності персоналу (ОС3)	Стимулятор	1,336	1,298	1,019
	Коефіцієнт надійності структури управління (У4)	Стимулятор	1,376	1,042	1,262
	Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці (У8)	Стимулятор	1,281	1,281	1,021
Підвищення мотивації персоналу	Частка витрат на оплату праці (У6)	Стимулятор	1,042	1,162	0,927
	Коефіцієнт авторської винагороди персоналу (У7)	Стимулятор	0,761	1,334	1,302
	Коефіцієнт плинності кадрів (У9)	Дестимулятор	-1,049	-1,298	-1,287
	Коефіцієнт якості соціального пакету (У10)	Стимулятор	1,177	1,111	1,100

Більшість із досліджуваних показників мають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень інноваційної активності торговельних організацій, а отже, вони були віднесені до стимуляторів.

До групи дестимуляторів увійшли такі показники, як коефіцієнт ризику інноваційної діяльності (ОР14), коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу (ОС11), коефіцієнт плинності кадрів (У9). Це дозволило за даними стандартизованої матриці спостережень, яка містить вирівняні значення показників, визначити координати вектору-еталону для кожної з досліджуваних організацій роздрібної торгівлі.

Отримані в результаті використання таксономічного аналізу інтегральні показники рівня досягнення стратегічних цілей інноваційної активності досліджуваних організацій роздрібної торгівлі надано у табл. 5. 8.

Оцінюючи рівень наведених у табл. показників, які характеризують фінансову підтримку інноваційної активності організацій, можна побачити відсутність стійкої тенденції їх зміни та значні коливання в межах досліджуваних організацій роздрібної торгівлі. Найвищий рівень зростання ринкової вартості організації спостерігається у СУАП «Європоль» у 2017 році (ІФД1 = 0,849), а найменший – у ТОВ «Восторг» у 2018 році (ІФД1 = 0,265).

Таблиця 5. 8

Інтегральні показники рівня досягнення стратегічних цілей інноваційної активності організації роздрібною торгівлі за 2016-2018 рр. (укладено автором на основі власних досліджень)

Стратегічна ціль	ТОВ «Восторг»		СУАП «Європол»			ТОВ «Укр-Трейд»			
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Блок «Фінансова діяльність»									
Зростання ринкової вартості організації (ІФД1)	0,271	0,707	0,265	0,305	0,849	0,525	0,380	0,379	0,362
Забезпечення фінансової стабільності (ІФД2)	0,382	0,453	0,395	0,317	0,343	0,870	0,355	0,748	0,227
Підвищення ефективності управління витратами (ІФД3)	0,470	0,890	0,444	0,283	0,609	0,839	0,324	0,897	0,356
Блок «Контрагенти»									
Залучення нових та утримання існуючих клієнтів (ІК1)	0,372	0,245	0,795	0,382	0,636	0,337	0,253	0,256	0,672
Покращення обслуговування клієнтів (ІК2)	0,177	0,754	0,847	0,273	0,310	0,768	0,173	0,824	0,747
Покращення партнерських відносин (ІК3)	0,325	0,598	0,499	0,472	0,275	0,575	0,217	0,635	0,267
Блок «Внутрішні бізнес-процеси»									
Покращення організаційної структури управління (ІВБП1)	0,421	0,089	0,328	0,489	0,674	0,348	0,421	0,429	0,221
Підвищення рівня організації торговельно-технологічного процесу (ІВБП2)	0,209	0,299	0,660	0,217	0,465	0,831	0,393	0,602	0,866
Підвищення рівня інформатизації (ІВБП3)	0,305	0,405	0,500	0,508	0,427	0,366	0,300	0,331	0,443
Блок «Персонал»									
Підвищення кваліфікації персоналу (Ш1)	0,339	0,596	0,154	0,604	0,144	0,691	0,23	0,425	0,114
Посилення інноваційної культури (Ш2)	0,323	0,184	0,641	0,167	0,315	0,601	0,254	0,853	0,414
Підвищення мотивації персоналу (Ш3)	0,343	0,851	0,303	0,370	0,244	0,085	0,327	0,276	0,068

Найбільш фінансово стабільною була діяльність СУАП «Європоль» (ІФД2 = 0,870) у 2018 році, що на 0,643 пункти більше, ніж у ТОВ «Укр-Трейд» (ІФД2 = 0,227), і на 0,527 пункти більше рівня минулого року.

Керівництво СУАП «Європоль» змогло забезпечити постійне підвищення ефективності управління витратами, про що свідчить динаміка коефіцієнта таксономії (ІФД3), рівень якого збільшився з 0,283 до 0,839. У ТОВ «Восторг» та ТОВ «Укр-Трейд» збільшення коефіцієнта таксономії у 2017 році змінилось його падінням у 2018 році.

За величиною інтегральних показників блоку «Контрагенти» можна оцінити пов'язаний з інноваційною активністю рівень розвитку взаємовідносин організацій роздрібною торгівлі з покупцями та партнерами. Динаміка інтегрального показника залучення нових та утримання існуючих клієнтів свідчить про те, що інновації в цьому напрямку в організаціях досліджуваної сукупності сприяли досягненню поставленої цілі.

Також відбулося суттєве покращення рівня обслуговування клієнтів, що підтверджує динаміка інтегрального показника відповідної стратегічної цілі.

Так, у ТОВ «Восторг» інтегральний показник покращення обслуговування клієнтів збільшився з 0,177 до 0,847, у ТОВ «Укр-трейд» – з 0,173 до 0,747, а у СУАП «Європоль» – з 0,273 до 0,768, що стало можливим завдяки широкому використанню таких сучасних форм обслуговування, як Інтернет-магазини, каси самообслуговування, експрес-обслуговування.

Але, як показують проведені дослідження, інноваційна діяльність жодної з досліджуваних організацій не сприяла встановленню стійкої тенденції покращення партнерських відносин. Найбільше значення інтегрального показника рівня досягнення даної стратегічної цілі у 2018 році має СУАП «Європоль», що на 0,103 пункти менше, ніж у 2016 році, і на 0,076 пункти більше, ніж у його найближчого конкурента – ТОВ «Восторг».

Рівні інтегральних показників блоку «Внутрішні бізнес-процеси» дозволяють зробити висновок про суттєві розбіжності у досягненні різних стратегічних цілей. У 2018 році інноваційна активність у всіх досліджуваних

організаціях торгівлі характеризується найнижчим значенням інтегрального показника оцінки організаційної структури управління (ТОВ «Восторг» – 0,328; СУАП «Європоль» – 0,348; ТОВ «Укр-трейд» – 0,221) і найвищим значенням інтегрального показника оцінки рівня організації торговельно-технологічного процесу (ТОВ «Восторг» – 0,660; СУАП «Європоль» – 0,831; ТОВ «Укр-трейд» – 0,866). Саме зосередженість уваги керівництва цих організацій на питаннях оновлення торговельно-касового обладнання, придбання сучасної комп'ютерної техніки та програмних засобів пояснює позитивну зміну інтегрального показника оцінки рівня організації торговельно-технологічного процесу. В організаціях досліджуваної групи рівень інформатизації коливається в межах від 0,3 до 0,508, і характеризується, на жаль, низькими значеннями показників використання хмарних обчислень, витратності інформаційних технологій, цифровізації бізнесу та розвитку мережі Інтернет.

Відсутність стійкої тенденції розвитку підтверджує динаміка інтегральних показників блоку «Персонал». Низькі, а за деякими напрямками інновацій вкрай низькі, значення інтегрального показника свідчать про недооцінювання керівництвом ролі інтелектуального капіталу у підвищенні ефективності діяльності організацій. У 2018 році найближче до досягнення цілі підвищення кваліфікації персоналу знаходилось СУАП «Європоль» (ІП1 = 0,691), а найдалше – ТОВ «Укр-трейд» (ІП1 = 0,114). У напрямку підвищення мотивації персоналу найкращих результатів досягло ТОВ «Восторг» (ІП3 = 0,303), а найгірших – ТОВ «Укр-трейд» (ІП3 = 0,068).

Ураховуючи результати оцінки рівня досягнення стратегічних цілей та розроблену модель послідовності оцінювання рівня інноваційної активності організації, визначено групові інтегральні показники рівня інноваційної активності досліджуваних організацій роздрібної торгівлі за складовими ЗСП за 2016-2018 рр. (табл.5. 9)

Наведені у табл. 5. 10 дані дозволяють оцінити вплив об'єднаних у блоки чинників на рівень інноваційної активності досліджуваних організацій роздрібної торгівлі. Так, у 2018 році у ТОВ «Восторг» найбільше значення

групового інтегрального показника, а отже, позитивний вплив на формування рівня інноваційної активності організації, спостерігається за блоком «Контрагенти» (ІК = 0,696). Зростання рівня інноваційної активності даної організації стримували чинники, які увійшли до блоку «Персонал» (ІП = 0,310).

Таблиця 5. 9

Групові інтегральні показники рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за складовими ЗСП за 2016-2018 рр.

(укладено автором на основі власних досліджень)

Організації	Роки	Складова ЗСП			
		Фінансова діяльність	Контрагенти	Внутрішні бізнес-процеси	Персонал
ТОВ «Восторг»	2016	0,365	0,278	0,300	0,335
	2017	0,658	0,480	0,221	0,453
	2018	0,359	0,696	0,476	0,310
СУАП «Європоль»	2016	0,301	0,366	0,378	0,334
	2017	0,562	0,379	0,512	0,223
	2018	0,726	0,530	0,473	0,328
ТОВ «Укр-Трейд»	2016	0,352	0,211	0,368	0,267
	2017	0,634	0,512	0,441	0,464
	2018	0,308	0,512	0,439	0,148

Рівень інноваційної активності СУАП «Європоль» формувався під позитивним впливом чинників блоку «Фінансова діяльність» (ІК = 0,726) та негативним впливом чинників блоку «Персонал» (ІП = 0,328).

У ТОВ «Укр-Трейд» позитивний вплив на формування рівня інноваційної активності організації спричинили чинники блоку «Контрагенти» (ІК = 0,512), а негативний – чинники блоку «Персонал» (ІК = 0,148). Як бачимо, жодна із досліджуваних організацій не характеризується стійким складом позитивно діючих чинників на формування рівня інноваційної активності.

Для визначення відносної важливості кожної складової інтегрального показника рівня інноваційної активності досліджуваних організацій роздрібної торгівлі за допомогою методу аналізу ієрархій було сформовано групу із 10 експертів [268]. До її складу увійшли керівники структурних підрозділів та найбільш компетентні фахівці з питань інноваційної діяльності.

Результати анкетування та його економіко-статистичної обробки узагальнено у Додатку С. Узгодженість думок експертів щодо важливості складових інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібною торгівлі підтверджують значення індексу узгодженості (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ). Значення показника відношення узгодженості за кожним експертом не перевищує 10%, що свідчить про прийнятний ступінь узгодженості їх оцінок. Про наявність розходжень в думках експертів щодо важливості складових інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібною торгівлі наочно свідчать наведені на рис. 5. 12 дані.

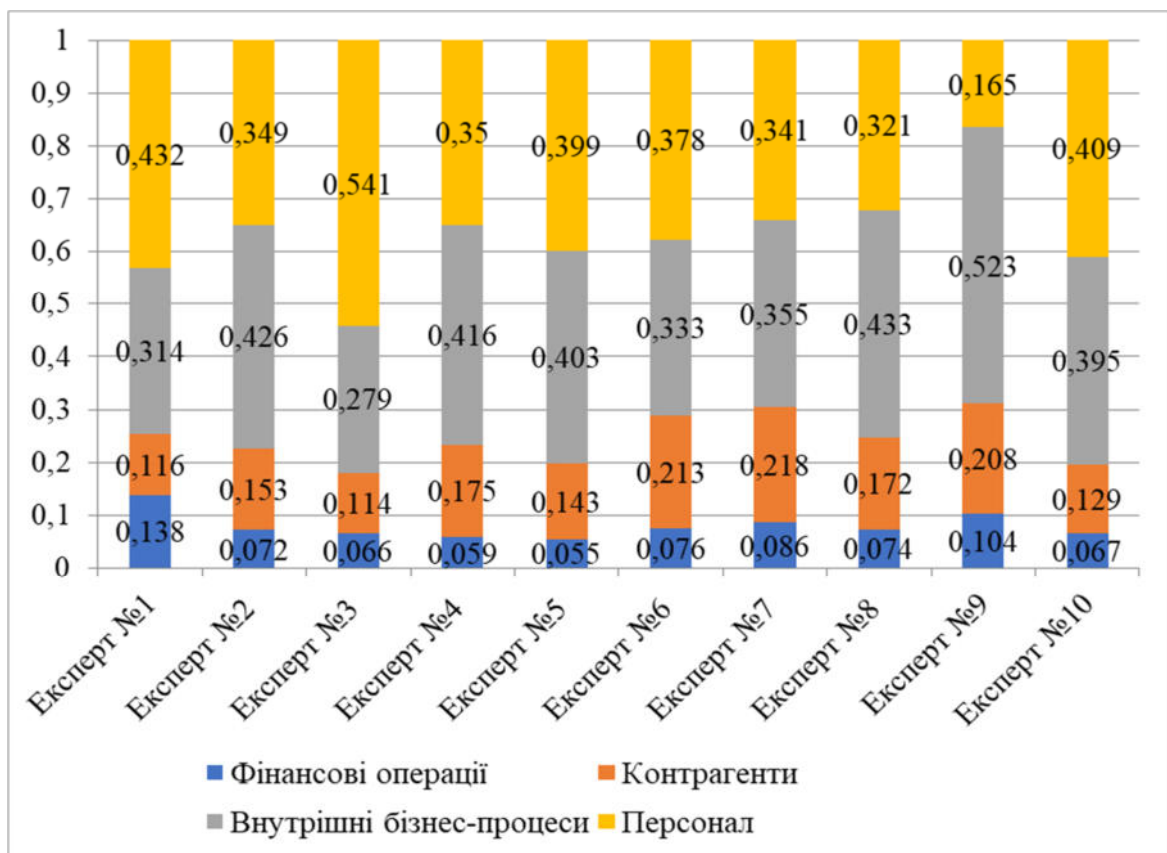


Рис. 5. 12. Локальні пріоритети складових інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібною торгівлі
(укладено автором на основі власних досліджень)

Для узагальнення оцінок експертів використано формулу середньої геометричної. Усереднені результати парних порівнянь складових інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій відображено у матриці (табл. 5. 10), а їх відносна важливість наочно подана на рис. 5. 13.

Матриця парних порівнянь складових інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі

(укладено автором на основі власних досліджень)

	Фінансова діяльність	Контрагенти	Внутрішні бізнес-процеси	Персонал	Вектор локальних пріоритетів
Фінансова діяльність	1	1/3	1/5	1/4	0,072
Контрагенти	3	1	1/3	1/3	0,156
Внутрішні бізнес-процеси	5	3	1	1	0,398
Персонал	4	3	1	1	0,380

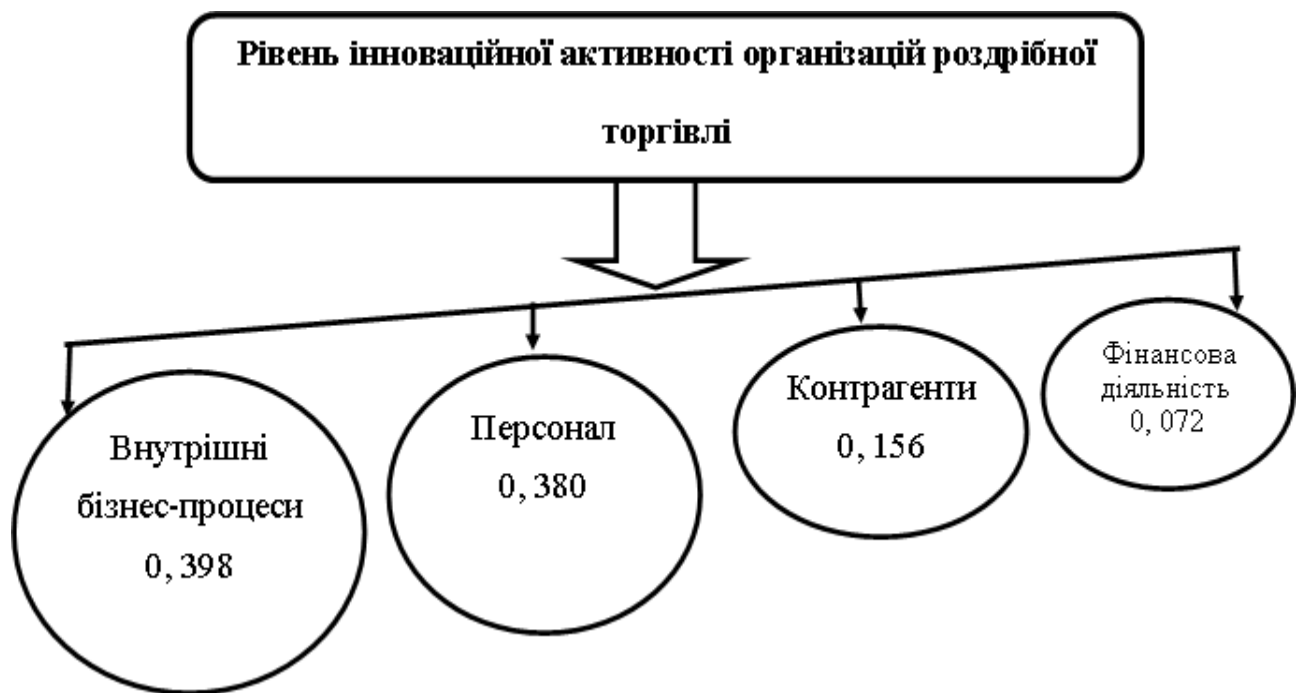


Рис. 5. 13. Формування інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі з урахуванням відносної важливості його складових (укладено автором на основі власних досліджень)

Як бачимо, для оцінки рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі найбільш пріоритетними є показники блоку «Внутрішні бізнес-процеси» (вага 0,398), а найменш пріоритетними – показники блоку «Фінансова діяльність» (вага 0,072). Узгодженість думок експертів щодо

важливості складових інтегрального показника рівня інноваційної активності торговельних організацій перевірена за показниками індексу узгодженості ($IY = 0,021$) та відношення узгодженості ($BY = 0,025$). Значення показника BY не перевищує 10%, що свідчить про прийнятний ступінь узгодженості думок експертів.

Ураховуючи результати розрахунків групових інтегральних показників рівня інноваційної активності торговельних організацій за складовими ЗСП та їх вагу, визначено значення загального інтегрального показника рівня інноваційної активності досліджуваних підприємства за 2016-2018 рр. (табл. 5.11).

Таблиця 5. 11

Значення загального інтегрального показники рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за 2016-2018 рр.

(укладено автором на основі власних досліджень)

Організації	Роки			Відхилення (+,-) 2018/2016
	2016	2017	2018	
ТОВ «Восторг»	0,315	0,383	0,439	0,124
СУАП «Європоль»	0,353	0,385	0,446	0,093
ТОВ «Укр-Трейд»	0,304	0,475	0,330	0,026

Аналізуючи загальний інтегральний показник рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі, можна відмітити його поступове зростання у ТОВ «Восторг» і ТОВ «Європоль». Значення загального інтегрального показника рівня інноваційної активності ТОВ «Укр-Трейд» за 2018 рік зменшилось порівняно з попереднім роком, але перевищує дані 2016 року. Зроблені висновки наочно підтверджує рис. 5. 14.

Для якісної оцінки отриманого інтегрального показника використано вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка дозволяє визначити організації з дуже високим, високим, середнім, низьким та дуже низьким рівнем інноваційної активності. Результати ідентифікації, які надані в табл. 5. 12. свідчать про те, що ТОВ «Восторг», а також СУАП «Європоль» мають середній рівень інноваційної активності.

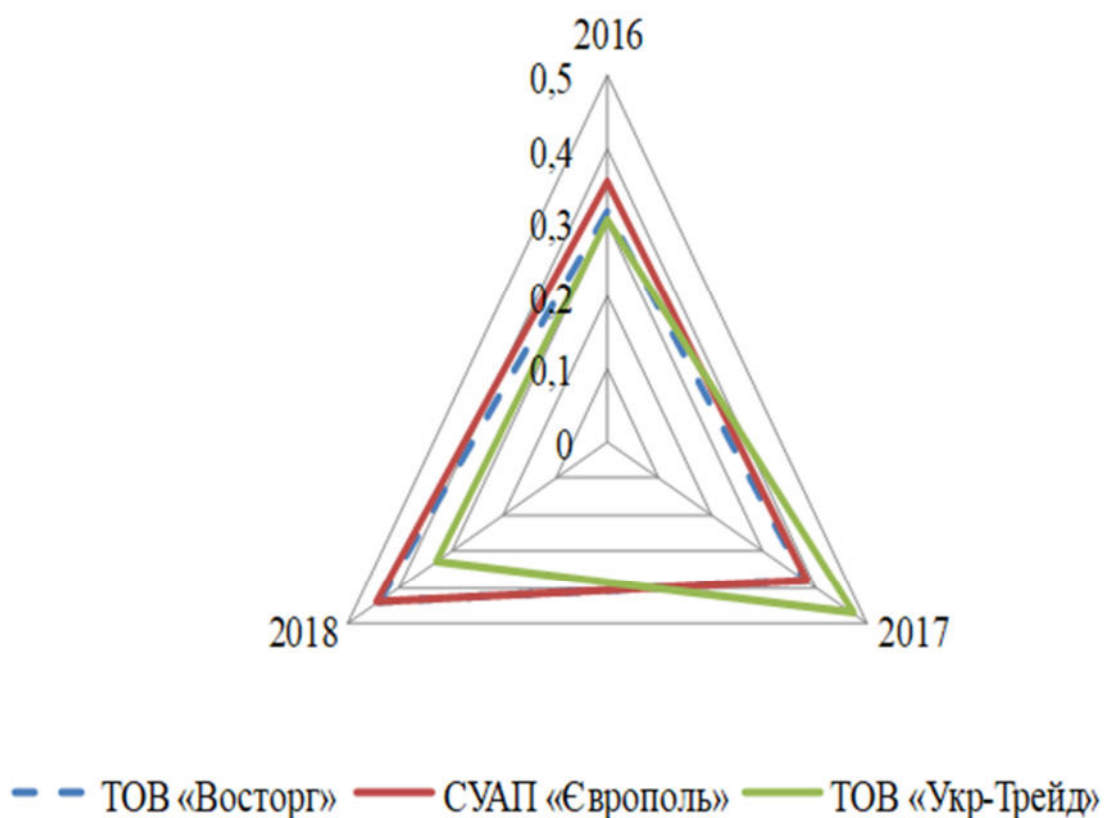


Рис. 5. 14. Динаміка загального інтегрального показника рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за 2016-2018 рр.
(укладено автором на основі власних досліджень)

Таблиця 5. 12

Ідентифікація рівня інноваційної активності організацій роздрібної торгівлі за 2016-2018 рр. (укладено автором на основі власних досліджень)

Організації	Роки		
	2016	2017	2018
TOB «Восторг»	низький	середній	середній
СУАП «Європоль»	середній	середній	середній
TOB «Укр-Трейд»	низький	середній	низький

Таким чином, інтегральний показник оцінки рівня інноваційної активності організацій у своїй основі враховує різнобічні напрями інноваційної діяльності і надає можливість виділити найбільш пріоритетні завдання в контексті стратегії інноваційного розвитку організацій.

Імплементація запропонованих методологічних підходів до оцінки рівня інноваційної активності організації сприятиме не тільки підвищенню ефективності системи управління інноваційним розвитком, але й впливатиме на рішення інвесторів щодо інвестування в організацію.

Висновки до розділу 5

1. Стратегічне управління являє собою процес розробки, прийняття і реалізації рішень, що забезпечуються стратегічним управлінським вибором, який, в свою чергу, ґрунтується на пошуку балансу між ресурсним потенціалом організації і можливостями/погрозами її зовнішнього середовища. Підтримці даного балансу і підвищенню конкурентоспроможності організації сприяє аутсорсинг. Ґрунтуючись на аналізі розглянутих теоретико-методологічних підходів до змістовного наповнення поняття «аутсорсингу» і його взаємозв'язку з рівнями стратегічного управління організацією та відповідними бізнес-процесами, запропоновано визначення механізму цифрової економіки «аутсорсингу».

2. Доведено, що внутрішня служба організації не конкурує між собою, тому, як правило, її підрозділи стають дещо інертними. У цих умовах високий рівень гнучкості, необхідний для постійної трансформації, здатний забезпечити ІТ-аутсорсинг, який стає протиположним внутрішньому середовищу організації, постійно проводить експертизу, пропонує нові ідеї та пропозиції, показує реальну ефективність і результат. Рекомендовано модель імплементації аутсорсингу в діяльність організацій, що сприяє внутрішній трансформації сервісів, яка ставить за мету стабілізацію операційної діяльності, створення умов безперервності бізнесу, а також розвиток внутрішньої команди і ресурсів.

3. Використовуючи рекомендовані методологічні підходи до моделювання ІТ-інфраструктури, розроблення ІС організації та міжнародні стандарти з цього питання, запропоновано модель їх практичного впровадження на прикладі, коли організація вирішила передати частину функцій на

аутсорсинг. Такий підхід дозволяє концентруватися на окремих аспектах діяльності організацій, їх конкретній системі управління та використовувати одну зрозумілу і бізнес-керівникам, і комп'ютерним фахівцям концептуальну основу для спільних обговорень та планування.

4. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку роздрібної торгівлі, вимагає комплексного урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваної системи, формування стратегій і програм її інноваційного розвитку з метою підвищення інноваційного потенціалу її учасників, активної взаємодії між ними, підвищення інтенсивності використання інноваційних технологій, генерування ідей і перетворень. З метою забезпечення стабільності запропоновано організаціям роздрібної торгівлі адаптуватися до змін макро- і мікро- середовища, використовуючи в господарсько-фінансовій діяльності інноваційні складові, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і випередити кризові явища. З цього приводу розглянуто існуючі теорії розвитку організацій роздрібної торгівлі за трьома групами: циклічні, інвайронментальні або екологічні та теорії конфліктів.

5. Розглянуто особливості терміну «інновації в роздрібній торгівлі» та сформульовано його визначення, а саме «інновації в торговельних організаціях в умовах цифрової економіки, використовуючи її механізми, забезпечують процес створення нових форм і технологій надання послуг, удосконалення методів логістики, маркетингу, концепцій управління, здійснюють вплив на трансформацію бізнес-моделей та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення позитивного соціально-економічного і комерційного ефекту», що виокремлює це поняття від загального терміну «інновації».

6. Переведення організацій роздрібної торгівлі на інноваційний шлях розвитку передбачає побудову їх інноваційної моделі, що поєднує стратегічні орієнтири державного регулювання та сприяє покращенню економічного стану торговельних організацій. Для цього є доцільним розроблення і наукове

обґрунтування блоку механізмів і інструментів інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі. На основі вивчення зарубіжного досвіду, була виявлена тенденція побудови багатоканальної моделі торгівлі в умовах цифрової економіки, яка поєднує стратегічні орієнтири державного регулювання та сприяє покращенню економічного стану торговельних організацій.

7. Незважаючи на суттєві наукові розробки, питання щодо цифрової трансформації бізнесу через інноваційний розвиток, який впливає на удосконалення діяльності організацій, в тому числі й торговельних, залишаються недостатньо розробленими, що потребує подальших наукових досліджень та обґрунтувань. Особливо це стосується організації Інтернет-торгівлі. При цьому, доведено, що розгляд інноваційного процесу з позицій різних дисциплін, а також його синтез з творчим інструментарієм, може привести до позитивних і оригінальних результатів. Характерними рисами Інтернет-торгівлі є те, що в ній комерційні функції виконуються віртуально через Інтернет-середовище, що, у свою чергу, уможлиблює здійснення торговельної діяльності, як торговельним організаціям, так і фізичним особам у глобальному просторі, що значно розширює межі доступу до товарів і послуг, сприяє інтеграції з міжнародним ринком та забезпечує зростання конкурентних переваг. Побудовано інноваційну модель торговельної організації.

8. Впровадження Інтернет-торгівлі передбачає структурування та систематизацію відповідних етапів. Надано їх характеристику, визначено дії як такі: формування інноваційної стратегії організації; забезпечення представництва в Інтернеті; створення електронної бізнес-платформи; введення Інтернет-торгівлі; розвиток мережевого партнерства. Для того, щоб багатоканальна торгівля була впроваджена успішно, необхідно трансформувати саму бізнес-модель організації роздрібно́ї торгівлі за трьома компонентами, на які повинні бути спрямовані основні зміни: формат, діяльність, система управління. Запропоновано методологію розробки стратегії впровадження багатоканальної торгівлі, яка сприяє її використанню в практичній діяльності торговельних організацій.

9. Інтернет-торгівля має значну актуальність для розвитку підприємництва у сфері малого та середнього бізнесу, оскільки при невисоких витратах створення і функціонування підприємств, відкривається доступ до потенційних покупців, покращується інформаційна підтримка ринку. Але бізнес-процес купівлі-продажу товарів в Інтернет-магазині відрізняється більшою складністю, ніж у традиційному магазині. У загальному плані він передбачає залучення клієнтів, організацію приймання та обробки замовлень, забезпечення доставки товарів і сервісного обслуговування покупців, здійснення розрахунків з ними, а також організацію маркетингової та рекламно-інформаційної діяльності з активізації продажу товарів і послуг. Запропоновано модель функціонування Інтернет-торгівлі, яка демонструє всі особливості її впровадження, починаючи від бізнес-процесів, які нею забезпечуються, особливостей функціонування та факторів успішності.

10. Як показують проведені дослідження діяльності окремих організацій, що займаються торгівлею в Інтернет-просторі, є ряд недоліків саме у візуальній взаємодії, які перешкоджають більш повній реалізації потенціалу Інтернет-майданчиків для комунікації з аудиторією. Так, досить часто сайт організації може бути перевантаженим акційними пропозиціями, банерами, спрямованими на демонстрацію асортиментного різноманіття; можлива відсутність системності в публікації контенту в соціальних мережах тощо. Визначено можливі проблеми візуальної комунікації організацій в Інтернет-мережі та запропоновано шляхи їх вирішення. При цьому загальна комунікація повинна будуватися зрозумілою та простою мовою – доступною термінологією, скороченням дистанції з аудиторією, клієнтоорієнтованістю оголошень, банерів, навігації.

11. Доведено, що організації роздрібної торгівлі повинні враховувати існуючі тенденції та своєчасно перебудовувати і диверсифікувати свою діяльність зі змінами в кон'юктурі споживчого ринку в умовах цифрової економіки. Для здійснення інноваційної діяльності в торговельних організаціях можуть бути використані наступні основні світові тенденції: «цифрова стіна», створення Інтернет-магазинів, активне використання соціальних мереж для

взаємодії зі споживачами, індивідуальний маркетинг, вертикальний ланцюг інтеграції підприємств, омніканальний менеджмент, скорочення витрат за рахунок впровадження технологій самообслуговування, створення мобільних додатків, власного бренду, торговельних центрів.

12. Продемонстровано імплементацію запропонованого методологічного підходу до оцінки рівня інноваційної активності організацій в умовах цифрової економіки в практичну діяльність торговельних організацій, що сприяє не тільки підвищенню ефективності їх системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій. Для цього обрано організації роздрібною торгівлі, які входять до найбільш популярних серед споживачів м. Харкова регіональних торговельних мереж та які на сьогодні здійснюють багатоканальну торгівлю.

13. На підставі фінансової та внутрішньої звітності, а також даних вибіркового експертного обстеження досліджуваних торговельних організацій: ТОВ «Восторг», СУАП «Європоль» (супермаркет «Рост»), ТОВ «Укр-Трейд» (супермаркет «Класс»), сформовано чинники за складовими збалансованої системи показників за 2016-2018 рр. Відібрані торговельні організації функціонують на одному сегменті споживчого ринку з ідентичними стратегічними цілями, мають однаковий формат, близький асортимент реалізованих товарів, застосовують ідентичні технології обслуговування клієнтів, подібні засоби реклами, мають канали Інтернет-торгівлі тощо.

14. Для вирішення питання оцінки рівня досягнення стратегічних цілей організації за допомогою таксономічного методу здійснено розподіл показників оцінки рівня інноваційної активності на стимулятори та дестимулятори. Більшість із досліджуваних показників мають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень інноваційної активності підприємств, а отже, вони були віднесені до стимуляторів. До групи дестимуляторів увійшли такі показники, як коефіцієнт ризику інноваційної діяльності (OP14), коефіцієнт повернення товарів, реалізованих через канал on-line продажу (OC11), коефіцієнт плинності кадрів (У9). Це дозволило за даними стандартизованої матриці спостережень, яка

містить вирівняні значення показників, визначити координати вектору-еталону для кожної із досліджуваних організацій роздрібної торгівлі та інтегральні показники рівня досягнення стратегічних цілей інноваційної діяльності.

15. Враховуючи результати оцінки рівня досягнення стратегічних цілей та розроблену модель послідовності оцінювання рівня інноваційної активності організації, визначено групові інтегральні показники рівня інноваційної активності досліджуваних організацій роздрібної торгівлі за складовими ЗСП за 2016-2018 рр., які дозволяють проаналізувати вплив об'єднаних у блоки чинників на рівень інноваційної активності досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури [35, 84, 87, 88, 89, 93, 99, 104, 112, 113, 119, 454, 455, 456].

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає в теоретико-методологічному забезпеченні управління інноваційним розвитком бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки. Проведене дослідження уможливило отримання низки взаємопов'язаних наукових і практичних результатів методологічного, теоретичного та емпіричного рівнів, що відображають вирішення завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. Доведено, що на сьогодні трансформація сучасних світових соціально-економічних процесів приводить до глобалізації економіки знань, яка стає наскрізним імперативом, правлячою системою та починає проявляти себе не тільки як засіб господарювання, а й як політика, і навіть як ідеологія нової епохи. Тому економіка, заснована на знаннях, під впливом процесів глобалізації та нових комп'ютерних технологій, до яких відноситься Інтернет перетворилася в нову економіку – цифрову і являє собою симбіоз трьох економік: фінансової, глобальної, інформаційної та впливає на методологію управління інноваційним розвитком бізнесу. Встановлено, що відповідно до методології, як інструменту проникнення в глибину знань, сучасні науковці мають різні погляди, але визнають її надзвичайно важливу роль. Автором до методології інноваційного розвитку включено – специфіку об'єкту, установки, цілі розвитку, інструментарій інжинірингу, механізми і технологію організації змін, а до методології цифрової економіки – визначення методологічних принципів, механізмів, методів та інструментарію з урахуванням особливостей інноватизації та інформатизації системи управління організаціями.

2. Дослідження наукових сентенцій щодо інновацій уможливило виявити їх рушійну природу та взаємозв'язок із промисловими революціями. Доведено, що значущість інновацій на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки в Україні, поширюється на новий продукт чи послугу, спосіб їх виробництва, нововведення – організаційні, фінансові,

науково-дослідні і будь-які удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії. Проведений аналіз інноваційної діяльності в Україні свідчить про її досить низьку результативність, що разом із політичною нестабільністю призводить до зниження інвестиційної привабливості. З огляду на вищевикладене, розроблено загальну концепцію «інноватизації» в умовах цифрової економіки, яка заснована на розвитку знаннєвого суспільства з урахуванням закономірностей, цінностей, процесів трансформації та інтеграції в умовах глобалізації інформаційно-технологічного простору та цифровізації для цілей прискореного розвитку бізнесу.

3. У понятійному апараті досліджуваної проблематики уточнено змістовне наповнення основних термінологічних визначень у вигляді термінологічного тезаурусу, серед яких: «управління», «інноватизація», «інноваційний розвиток», «підприємництво», «бізнес», «організація», «цифрова економіка», «цифровізація», «інтелектуальний капітал», «стратегія», «ризик інноваційної організації», «інноваційна культура», «інноваційна активність»; «аутсорсинг», «інновації торговельних організацій» тощо. За основу авторського підходу прийнято пріоритетність інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки, оскільки послідовний розгляд методологічних питань оцінки стану вітчизняного бізнесу, параметрів структури і особливостей інституційної організації бізнесу, його цифровізації, трансформації бізнес-моделей, удосконалення системи управління, оцінки інноваційної активності організацій, дозволяє вийти на обґрунтування моделі ефективної організації бізнесу методами і механізмами інституційного проектування та цифрової економіки.

4. На підвищення ефективності бізнесу суттєво впливає розвиток інституційно-організаційного середовища. Отже, обраний інституційний підхід до дослідження розвитку бізнесу є найважливішим підґрунтям, який уможливорює вирішення багатьох проблем як в економічній науці, так і на державному й міжнародному рівнях. Дослідження впливу інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки свідчить, що розвиток бізнесу в Україні не може

повноцінно здійснюватися в сучасних умовах, що пояснюється, в більшості випадків, недостатністю коштів, відсутністю інвестицій, жорсткими умовами кредитування. Таким чином, сучасні реалії українського суспільного життя яскраво демонструють високу залежність бізнесу в Україні від зовнішніх умов, а показник економічної свободи України перебуває в зоні «невільні». Крім того, не дивлячись на зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, кількість організацій, що мають пряме відношення до процесу цифровізації, наприклад, з комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності, зростає, але досить повільно – приблизно до 2% зростання на рік. Досить повільно розвивається й Інтернет-торгівля, тому запропоновано напрями, за якими держава могла б надати підтримку українському підприємницькому середовищу в освоєнні сучасних цифрових технологій.

5. Цифрова економіка, перш за все, здійснює революційну трансформацію бізнесу, що приводить до швидкої модифікації використовуваних знань та поновлює низку невизначеності фактів, які ще не мають наукового пояснення. Тому в роботі обґрунтовано авторський методологічний підхід щодо дослідження та формування її концептуальних основ на підставі визначення парадигми цифрової економіки, її характерних рис, базових категорій (принципів, механізмів, методів, інструментарію), позитивних і негативних наслідків та розроблено концепцію цифрової економіки з метою виявлення синергетичних взаємозв'язків між інституційним середовищем, умовами розвитку цифрової економіки, трансформацією бізнес-моделей та формуванням нових ринків.

6. Обґрунтовано, що цифровізація бізнесу є поштовхом для створення нових продуктів, послуг, ціннісних пропозицій, нових відносин з цільовою аудиторією, її розширення та може і має бути ключовою компетенцією для організацій, які обирають для себе стратегію інноваційного розвитку та переходу на новий рівень бізнесу. У роботі сформульовано принципи реалізації цифрової трансформації бізнесу, які дозволяють налагодити ефективні інформаційні

відносини у системі управління організацією відповідно до нових умов діяльності, на підставі чого розроблено дорожню карту цифрової трансформації бізнесу, в якій продемонстровано її три базових параметри: фокусування на персоналі; формування партнерства; вивчення нових технологій. Дорожня карта дозволяє опрацювати реальні механізми та інструменти змін із пропозицією ефективної моделі, що відрізняється інноваційним характером та ґрунтується на ключових ресурсах організації – персоналі, активах та технологіях.

7. На основі теоретичного обґрунтування існуючих методологічних підходів до визначення структури інтелектуального капіталу та, враховуючи особливості діяльності організацій в умовах цифрової економіки, запропоновано його структуру, яка доводить, що в організації відбувається круговий рух складових елементів інтелектуального капіталу, тому для його успішного формування організаціям доцільно здійснювати ефективну взаємодію через переплетіння різних його видів та створення при цьому синергетичного ефекту.

8. Інформаційні системи відіграють все більшу роль в досягненні стратегічних цілей організацій, оскільки вони не тільки забезпечують обробку інформації для відділів і кінцевих користувачів у внутрішньому середовищі, а й безпосередньо самі породжують вироби і послуги, засновані на інформації та забезпечують конкурентну перевагу на ринку. З огляду на значущість інформаційної інфраструктури управління організацією для її функціонування та розвитку запропоновано модель її побудови. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до моделювання інформатизації управління, які охоплюють проблеми до послідовного опису кожного окремого аспекту системи управління організацією в координації з усіма іншими на основі реалізації інформаційного менеджменту та запропоновано концепцію цифровізації бізнесу, яка складається з наступних основних етапів: моделювання архітектури організації, моделювання інформаційної інфраструктури та формування Digital-стратегії.

9. Розроблено концепцію вдосконалення системи управління в умовах цифрової економіки через впровадження специфічного блоку, який визначено як

«інструментальна методологія цифрової економіки» (ІМЦЕ), що сприяє трансформації системи управління в організації, приводить до нового вищого рівня її розвитку в інформаційному середовищі, пов'язаного із задоволенням потреб споживачів, з якими організація комунікує на Інтернет-платформах. Це має суттєве значення, оскільки висока конкуренція, ускладнення культури споживання, а також присутність зовнішніх ризиків приводять до того, що збереження середньострокової ефективності стає підвладним мобільним, гнучким та інноваційно розвиненим організаціям, що заохочують процеси творчого руйнування.

10. Запропоновано теоретико-методологічні підходи до формування системи формальних ознак інноваційної організації за допомогою наступних механізмів: оціночно-результативні, що уможливають отримання оцінки організації за сукупністю фінансових і статистичних показників; організаційно-структурні, які характеризують основний організаційний контент організації; управлінські, що розкривають якість управлінських рішень та підготовленість до інновацій; інформаційно-технологічні, які визначають інформаційно-технологічну рамку організації. На підставі інноваційної моделі організації є можливість виявлення ключових елементів її управління, взаємозв'язку між ними, що дозволяє вибудувати ефективну концепцію управління.

11. Доведено, що інноваційний розвиток організації залежить від творчої складової процесу генерації інновацій, інтелектуального потенціалу та інноваційної культури. При цьому питання дизайну та візуальної комунікації розглядаються як базові засоби трансформації роботи менеджерів в умовах цифрової економіки. Запропонована модель впливу цифрової економіки на роботу управлінського персоналу організації дозволяє продемонструвати процес зміщення цифрових технологій з області саморозвитку технологій в область покращення бізнесу за рахунок його інтелектуалізації та нових можливостей, що надаються технологіями. Принципи побудови інноваційної культури об'єднані за трьома основними напрямками: «Ефективність комунікацій», «Комфортність умов праці» та «Система мотивації», що є міцним фундаментом, який дозволяє

організації ефективно впроваджувати інновації та уникнути копіювання конкурентів, плинності кадрів, втрати прибутковості. Запропоновано методологічні підходи для проведення діагностики інноваційної розвиненості організацій за моделями SWOT– аналізу, експертних оцінок, збалансованої системи показників, візуального цифрового формату на підставі фреймворка дизайн-мислення – емпатії, глибинного інтерв'ю, спостереження.

12. Доведено, що на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства економічні результати визначаються ірраціональним початком, який складно моделюється, оскільки неможливо передбачити поведінку людей, які є «сполучною тканиною» у всіх раптових внутрішніх і зовнішніх змінах, що стосуються організації. Обґрунтовано, що особливості ризику інноваційної організації полягають саме у площині розуміння внутрішньо-організаційної взаємодії працівників під впливом культурних цінностей, тобто інноваційної культури. Використання запропонованих автором методологічних підходів до управління ризиками в інноваційній організації в залежності від його ступеню сприятимуть мінімізації ризику.

13. Систематизовано чинники, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за виділеними теоретико-методологічними підходами розробленої класифікації формальних ознак інноваційної організації. Запропоновані класифікаційні ознаки показників інноваційної активності організацій можуть стати базисом формування ЗСП, яка є одним із основних технологій удосконалення системи управління інноваційною організацією в умовах цифрової економіки. Перевага такої деталізації показників за даними ознаками полягає в здатності урівноважити існуючі класифікації, орієнтовані, в першу чергу, на оцінку фінансової діяльності, в цілях стратегічного управління.

14. Ґрунтуючись на рекомендованих теоретико-методологічних підходах до моделювання ІТ-інфраструктури, розроблення ІС організації та міжнародних стандартів з цього питання, запропоновано модель їх імплементації до практичного впровадження на прикладі, коли організація вирішила передати

частину функцій на аутсорсинг, що сприяє створенню відповідного віртуального бізнес-процесу, який забезпечується загальною системою управління організацією та спрямований на придбання нею нових конкурентних переваг, створення умов безперервності бізнесу, а також розвиток внутрішньої команди і ресурсів.

15. Розроблено бізнес-модель торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі, що уможливорює ведення торговельного бізнесу, як торговельним організаціям, так і фізичним особам у глобальному просторі, що значно розширює межі доступу до товарів і послуг, сприяє інтеграції з міжнародним ринком та своєчасній перебудові й диверсифікації своєї діяльності зі змінами в кон'юнктурі споживчого ринку в умовах цифрової економіки.

16. Запропоновано методологічний підхід до оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки, що сприятиме не тільки підвищенню ефективності системи управління інноваційним розвитком, але й здійснюватиме вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій. Методологічний підхід апробовано на матеріалах практичної діяльності торговельних організацій роздрібною торгівлі, які входять до найбільш популярних серед споживачів м. Харкова регіональних торговельних мереж та які на сьогодні здійснюють багатоканальну торгівлю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аалдерс Р. ИТ аутсортинг. Практическое руководство / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 300 с.
2. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ. Видавництво «Наш формат». 2017. 488 с.
3. Азарян О. М., Загорна Т. О. Факторна діагностика умов розвитку роздрібної торгівлі: параметри й динаміка. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. Вип. 1, Т. 2. С. 182-186.
4. Алетдинова А. С., Бабкин А. В. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы: монография под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2017. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29936527>
5. Аллен К. Продвижение новых технологий на рынок. Бином лаборатория знаний. Москва. 2007. С. 24.
6. Альтшуллер Г. С. Творчество как точная наука: теория решения изобретательских задач. Москва: Сов. радио, кибернетика, 1979. 103 с.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С. В. Арничева. Науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
8. Андреева В. Г., Сосновська О. А. Оцінка сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектору економіки України. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 68-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2016_1_9
9. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянікіна та ін. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.

10. Антонюк Л. Л. Інноваційна стратегія підвищення конкурентного статусу України в умовах економічної глобалізації. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Монографія. Том 1; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ: КНЕУ, 2006. 816 с.
11. Антонюк Л. Л. Шляхи інтеграції України в глобальну інноваційну систему. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: Монографія; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, В.І. Чужикова. Київ: КНЕУ, 2007. 544 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
13. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій», 2015. Випуск 4. С. 9-18
14. Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Локтева Г. Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. СПб.: Гуманистика, 2004. с. 256.
15. Багиев Г. Л., Яненко М. Б., Яненко Б. Е. К вопросу формирования и совершенствования цифровой платформы организации и управления маркетинговой деятельностью фирмы: проблемы и задачи. Проблемы современной экономики, 2017, №2 (62).
16. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність: креатини метафізичного пошуку. К.: 2008. 687 с.
17. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства. ХХІ століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнар. наук.-теор. конф., 21 – 22 травня 2004 року. Частина 1. / ред. Г. П. Балабанова. К.: Фенікс, 2004. С. 388 – 391.
18. Балацкий Е. В. Диалектика познания и новая парадигма экономической науки. Мировая экономика и международные отношения. 2006. №7. С. 73–79.

19. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. Психологічні студії Львівського ун-ту. 2002. С. 20–23.
20. Бартнев С. А. Экономические теории и школы. М.: Изд. БЕК, 1996. 352 с.
21. Батизи Э. Э. Управление международным обменом товаров, услуг и капитала. М.: Высшее образование, 2004. 448 с.
22. Безпалько О. В., Крайнюченко О. Ф. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. Харчова промисловість. 2008. №7. С. 128–132.
23. Беляйчук А. «Цифровой переворот: без интернета вашему бизнесу не выжить». Executive.ru. 23.09.2015.: URL: <http://www.e-executive.ru/management/marketing/1982777-tsifrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit>.
24. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Перевод с английского. Изд. 2-ое, испр. и доп. Москва.: Academia, 2004. 788 с.
25. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 216 с.
26. Берман Б., Эванс Дж. Розничная торговля: стратегический подход: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 1184 с.
27. Бичківський Р., Столярчук П., Гамула П. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: підруч.; За ред. Р. Бичківського. 2-е вид., випр. і доп. Львів; К. : Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 559 с.
28. Білоус В. С. Синергетика і самоорганізація в економічній діяльності. КНЕУ: Київ, 2007. 376 с.
29. Біндасова Ю. О. Теоретичні аспекти формування системи управління грошовими потоками підприємства. 2007. № 77. С. 388–394.
30. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента. Т. 1. К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. 536 с.

31. Блокчейн / TADVISER. Государство. Бизнес. ИТ. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Блокчейн_\(Blockchain\)#cite_note-qw-1](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Блокчейн_(Blockchain)#cite_note-qw-1)
32. Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки.: <https://business.ua/litsa/item/2452-tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnistbiznesu-klyuchovi-drajveri-rozvitku-ukrajinskojiekonomiki>.
33. Бондарчук Л. В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4, Т. 1. С. 27–30.
34. Борщ Л. М. Інвестування: теорія і практика: навч. посіб. 2-ге видання, перероб. І доп. Київ: Знання, 2007. 685 с.
35. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управління сталим розвитком торговельних підприємств: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 374 с.
36. Брайан А. Вторая экономика. URL: <http://www.obs.ru/article/1887/>.
37. Браун, Т. Дизайн-мышление в бизнесе. Манн, Иванов и Фербер. Москва. 2013. 175 с.
38. Браун Т. Как устроено зрение человека. URL: <https://4brain.ru/zrenie/kakustroeno.php>
39. Брейли Р., Майерс. С. Принципы корпоративных финансов; пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. 1087 с.
40. Брехова Т. Б. Инновационный процесс как фигура умолчания в контексте школ стратегического менеджмента. Управление общественными и экономическими системами, 2007. URL: <http://www.bali.ostu.ru/umc/arhiv/2007/2/brehova.pdf>
41. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ.; ред. Л. Ковалик. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 287 с.
42. Бубенко П. Т., Владимірова М. С. Конспект лекцій з курсу «Інноваційний розвиток підприємства» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 138 с.

43. Буднік М. М., Сорокіна О. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. Бізнес Інформ. № 10, 2014. С. 376–380
44. Бусыгин А. В. Предпринимательство. М.: Дело, 2001. 640 с.
45. Бутенко А. І., Сараєва І. М., Якимов С. В. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку. Одеса: Фенікс, 2007. 68 с.
46. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал. 2002. № 1. С.16–27.
47. Бухт Р., Хикс Р. (2018) Определение, концепция и измерение цифровой экономики. Вестник международных организаций. Т. 13. № 2. С. 143–172.
48. Важель Є. С. Основи фінансового менеджменту. К.: Молодь, 2001. 739 с.
49. Варнавский В. Г. Цифровые технологии и рост мировой экономики. Друкерровский вестник. 2015. № 3 (7). С. 73–80.
50. Веблен Т. Теория праздного класса: пер. с англ. Сорокиной С. Г. под общ. ред. Мотылева В. В. Москва: «Прогресс», 1984. 367 с.
51. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). Наукові записки Українського НДІ зв'язку. 2016. № 2. С. 51–58.
52. Вернор Виндж. Технологическая сингулярность. URL: http://modernlib.ru/books/vindzh_vernor/tehnologicheskaya_singulyarnost/read.
53. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ «Борисфен М», 2003. 336 с.
54. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова; Под ред. Г.Н. Поварова. 2-е издание. М.: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с.

55. Вишневецький О. С. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки. Цифрова економіка: зб. мат. Національної наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р. м. Київ: КНЕУ, 2018. 407 с.
56. Власюк О. С., Яценко Л. Д. Людський розвиток в Україні: чинники та проблеми. Стратегічні пріоритети, № 1 (38). Національний інститут стратегічних досліджень. Науково-аналітичний щоквартальний збірник, 2016. С. 43–54.
57. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.
58. Внутрішня торгівля України: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. 864 с.
59. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. Т. 3. С. 18–24.
60. Войткевич А. И., Эль-Смайли Д. П. Роль digital-технологий в продвижении FMCG-брендов. Вестник РУДН. 2016. № 4. Серия «Экономика». С. 99–109.
61. Воронкова В. Г. Новая парадигма философии экономики XXI столетия. Гуманитарный вестник ЗДІА. 2011. № 46. С.19–32.
62. Воронов А. А., Дыльнова З. Предпринимательство как особый вид социальной деятельности. Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. Т. 5. № 1-2. 2005. С. 11–20.
63. Востряков О. В. Система управління як складова стратегічної архітектури підприємства. Формування ринкової економіки. 2010. № 24. С. 99–106.
64. Габович Б. А., Данг А. З., Мищенко А. В. Стохастическая модель принятия инвестиционных решений в условиях риска. Финансовый менеджмент. 2003. №4. С. 56–59.

65. Гавкалова Н., Маркова Н. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
66. Гайдай Т. Методологічні ознаки історичних типів наукової раціональності економічної теорії у вимірі сучасної філософії науки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. №11. С. 6–12.
67. Гевлич Л. Л. Інтелектуальний капітал: сутність та структура. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск 19, 2018. С. 527–533.
68. Гєєць В. М. Характер перехідних процесів до економіки знань. Економіка України. 2004. № 4. С. 4 – 14.
69. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 480 с.
70. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Іviv polytechnic national. 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
71. Глушков В. М. Основы безбумажной информатики. 2-е изд., испр. М.: Наука, 1987. 552 с.
72. Глушков В. М., Иванов В. В., Яненко В. М. Моделирование развивающихся систем. М.: Наука, 1983. 350 с.
73. Годин В.В. Управление инновационными процессами в информационных системах организаций. Диссертация на соискание ученой степени д.э.н., ВШБ ГУУ, Москва, 2005.
74. Горбатюк Л. М. Інвестиції: економічна сутність і класифікація. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010 . № 2. С. 201–204.
75. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
76. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. 478 с.
77. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе: пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 498 с.

78. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
79. Гребя Р. Яким буде олімпійський (цифровий) стрибок України. Українська правда. 22.02.2018. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/02/22/229140/>
80. Гресько О. В. Візуальна комунікація як основа масово-інформаційної діяльності XXI століття. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації, 2015 р., № 1 (21) С. 4–8.
81. Григорук П.М. Теоретико-методологічні засади інтегрального оцінювання ефективності маркетингових рішень. Економіка: реалії часу. 2013. № 3(8). С. 194–201.
82. Григор'єва М. І., Кобрицький В. В. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 25–29.
83. Гринько Т. В. Підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 січня 2015 р. Університет економіки і підприємництва. У 2-х частинах. Хмельницький: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч. 1. 176 с.
84. Гринько П. Л. Використання збалансованої системи показників для економічного управління грошовими потоками торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2014. №4. С. 240–244.
85. Гринько П. Л. Реалізація системного підходу до аналізу в управлінні грошовими потоками торговельних підприємств. Economic activiti management: problems and prospects: Kollektive Monographie. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2016. С. 47–63.
86. Гринько П. Л. Економічне управління стратегічним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Modern Tendencies in Business and Public Sector: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. С. 223–232.

87. Гринько П. Л. Діагностика перспектив розвитку торговельних підприємств з використанням методики таксономічного аналізу. *Szioökonomische und rechtliche Faktoren der sozialen Entwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung: Kollektive Monographie*. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. С.117–127.
88. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с.
89. Гринько П. Л. Трансформація бізнес-моделі торговельної організації в умовах цифрової економіки з впровадженням Інтернет-торгівлі. *Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung: Collective monograph*. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. 715 p. С. 569 – 577.
90. Гринько П. Л. Дослідження формування інвестиційної політики підприємств як важливого фактору їх стратегічного розвитку. *Technology audit and production reserves*, 2016. № 1/3(27). С. 63–68.
91. Гринько П. Л. Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін. *Інтернаука*, 2019. Серія: «Економічні науки». № 11 (31). С. 95–104.
92. Гринько П. Л. Інноватизація як прогностична ідея розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*, 2019. № 10. С. 57– 63.
93. Гринько П. Л. Формування інноваційної моделі ефективного функціонування організації в умовах цифрової економіки. *«Інтернаука»*, 2020. Серія: «Економічні науки». № 2 (34). С. 57– 63.
94. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*, 2020. № 2. С. 73–80.
95. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*, 2020. № 3. С. 53–58.

96. Гринько П. Л. Фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Publishing house «BREEZE», 2018. Montreal, Canada. P. 49–51.

97. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу менеджерів організації. *Education and Global Studies: Collection of scientific articles*, 2019. Editoria di Modena, Rome, Italy. P. 39–42.

98. Гринько П. Л. Формування інформаційної системи організації в умовах цифрової економіки. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. P. 2020. №1(28). 29–35.

99. Гринько П. Л. Таксономічний аналіз під час визначення ефективності діяльності підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2015 р.: у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. Ч. 2. 2015. С. 129–130.

100. Гринько П. Л., Козуб В. О., Носач Л. Л. Особливості формування інноваційної системи європейського союзу. *Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2015: materialy XII mezinárodní vědecko-praktická konference*. Praha, 27 listopadu - 05 prosince 2015 roku. Díl 1. *Ekonomicke vědy*.: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – 88 stran. S. 27–29.

101. Гринько П. Л., Гринько А. П. Роль антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного бізнес-середовища. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 травня 2016 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. 2016. Ч. 2. С. 107–108.

102. Гринько П. Л., Гринько А. П., Кваша О. О. Визначення економічної стратегії підприємств ресторанного господарства як запорука їх ефективної діяльності. *Science without borders: materials of the XII International scientific and practical conference 30.03-07.04. 2016 p.* Science and Education Ltd (Англия). С. 3–5.

103. Гринько П. Л. Дослідження теоретичної сутності економічної категорії «підприємництво». Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2017 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 117–118.

104. Гринько П. Л. Визначення та використання бізнес-моделей підприємства для ефективності системи управління. Проблеми сталого розвитку економіки в умовах посилення глобалізаційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 14 квітня 2017 р. П. : ЦФЕНД, 2017. С. 14–17.

105. Гринько П. Л., Мухіна М. В. Модель побудови організацій як складних відкритих систем. Problems and Prospects of Territories Socio-Economic Development: Conferens Proceedings of the 7 International Scientific Conference, Opole, 4-7 April, 2018. Opole : Publishing House WSZiA, 2018. Pp.105–106.

106. Гринько П. Л., Масаду П. Основні різновиди бізнес-моделей підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 листопада 2018 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2018. Ч. 2. С. 83–84.

107. Гринько П. Л. Проблеми та перспективи розвитку цифрової економіки в Україні та світі. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 травня 2019 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2019. Ч. 2. С. 73–74.

108. Гринько П. Л. Методологические проблемы управления инновационным развитием бизнеса в институциональной среде. Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы междунар. науч. конф., посвященная 20-летию образования экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск, 28 февраля 2019 г. Минск, 2019. С. 50–53.

109. Гринько П. Л. Концептуалізація поняття «інноватизація» в розвитку економічних систем. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26 січня 2019 р. П. : ЦФЕНД, 2019. С. 9–11

110. Гринько П. Л. Сучасні методологічні підходи до формування системи управління організаціями в умовах цифрової трансформації бізнесу. Priority directions of science Development: IV International Scientific and Practical Conference, Lviv, 3-4 February, 2020. L. : SPC «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 597–601.

111. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу управлінського персоналу організації. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 8 квітня 2020 р. : у 2-х ч. Х. : ХДУХТ, 2020. Ч. 1. С. 9–12.

112. Гринько П. Л. Аутсорсинг як дієвий механізм підвищення стратегічного управління в умовах цифрової економіки. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 23 квітня 2020 р. Х.: ХДУХТ, 2020. С. 20–23.

113. Гринько П. Л. Вплив трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на формування цифрової економіки. Україні та світі. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. у двох частинах, 14 травня 2020. Х.: ХДУХТ, 2020. Ч. 2. С. 81–82.

114. Гринько А. П. Теоретико-методологічні засади бухгалтерського обліку основного капіталу в умовах нової управлінської парадигми. Х.: ХДУХТ, 2015. 326 с.

115. Гринько А. П., Андросова Т. В., Гринько П. Л. Управління грошовими потоками торговельних підприємств з використанням збалансованої системи показників: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 338 с.

116. Гринько А. П. Совершенствование модели управления бизнесом в условиях Digital-технологий. Тенденции экономического развития в XXI веке: мат. межд. науч. конф. (28 февраля 2019 г., г. Минск). Белорусский государственный университет. Минск: Право и экономика, 2019. 598 с.

117. Гринько А. П. Методологія та організація бухгалтерського обліку відтворення основного капіталу: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09 / ХДУХТ. Х., 2015. 40 с.

118. Гринько А. П., Гринько П. Л. Вплив розвитку інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (9). С. 494–499.

119. Гринько А. П., Гринько П. Л. Інноваційний розвиток бізнесу як основа цифрової економіки. *Modern Economics*, 2019. № 17. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>

120. Гринько А. П., Гринько П. Л. Методологічні підходи до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості підприємств. *Web of Scholar International academy journal*. 1(43), January 2020. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. P. 13–18.

121. Гуревичов М. М., Долгарьов А. В., Пазинич С. М., Пономарьов О. С. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку. Харків, НТУ «ХПІ», 2010. 238 с.

122. Гусева М. В. Розвиток інноваційної культури сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*. 2010. № 38. С. 253–258.

123. Давимук С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.

124. Дементьев В. В. Институциональная теория в Украине: направления исследований, особенности, перспективы. URL: <http://www.instud.org/index.php?id=4&material=15>

125. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. за ред.: М. П. Денисенка, Л. І. Михайлової. Суми: Університетська книга, 2008. 490 с.

126. Денисон Э. Ф. Исследование различий в темпах экономического роста. Москва.: Прогресс, 1971. 646 с.

127. Дєєва Н. Е., Делейчук В. В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Київ: Молодий вчений, 2018. С. 670.

128. Должиков П. Н., Величко Н. М., Должикова А. П. Основы экономики и управления горным предприятием: учеб. пособие. Донецк: «Норд-пресс», 2009. 146 с.

129. Друкер П. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008.

130. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 235 с.

131. Джулий Л. В., Емчук Л. В. Информационные системы и их роль в деятельности современных предприятий. Perspective economic and management issues Collection of scientific articles. Scientific journal «Economics and finance», «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. 2015. С. 130–134.

132. Добрынин А. П., Куприяновский В. П., Куприяновский П. В., Синягов С. А. Розничная торговля в цифровой экономике. International Journal of Open Information Technologies. 2016. Т. 4. № 7. С. 1–12.

133. Добрынин А. П., Черных К. Ю., Куприяновский В. П., Куприяновский П. В., Синягов С.А. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, SMART CITY,

BIG DATA и другие. International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 1, т. 4. С. 4–11.

134. Дзюба М. Перспективи розвитку аутсорсингу в агропромисловому комплексі України. Вісн. Харк. нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва: зб. наук. пр. Харків: ХНАУ, 2012. №12: Технічні науки. Сільськогосподарські науки. Економічні науки.

135. Динамичная айдентика как компании остаются понятной. URL: <https://medium.com/@Mosyakin/динамичная-айдентика-как-компании-остаются-понятной-5c3d50c10556>

136. Діденко С. Як космос та ІТ впливає на розвиток економіки: супутниковий моніторинг розвитку. UA News.: URL: <https://ua.news/ua/yak-kosmos-ta-it-vplyvayut-na-ekonomiku-innovatsiyi-uputnykovogo-monitoryngu-rozvytku/>

137. Добров Г. М., Ершов Ю. В., Левин Е. И., Смирнов Л. П. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. К.: Наукова думка, 1974. 160 с.

138. Добровольська А. Б. Інформаційний простір: проблеми становлення нової якості національного росту. URL: http://www1.nas.gov.ua/publications/books/serii/academy1102010/Documents/2010_03/a14.pdf

139. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовой стратегии Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании. Финансы и кредит. Стратегический анализ. 23 (359). 2009. С. 51–56.

140. Друккер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. К.: Україна, 1994.

141. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению организацией URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>

142. Ендовицкий Д. А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: учеб. пособие: под ред. Л. Т. Гиляровской. М.: Финансы и статистика, 2003. 352 с.

143. Ермоленко В., Попова Е. Интеллектуальный капитал корпорации: сущность, структура, стратегии развития и модель управления. Человек. Сообщество. Управление. 2012. № 2. С. 110–122.

144. Жиров В. Ф. Электронный менеджмент как эффективный инструмент глобализации. Наука и современность. 2011. № 14. С. 275–280.

145. Жабин В. И., Жуков І. А., Клименко І. А., Ткаченко В. В. Прикладна теорія цифрових автоматів. К. НАУ, 2009. 463 с.

146. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07. 2007р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями). Офіційний сайт Верховної Ради. URL: www.rada.gov.ua.

147. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 13) зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005.

148. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. Наукові праці МАУП. Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ., 2015, вип. 44(1), С. 158–165.

149. Зиндер Е. З. Архитектура предприятия в контексте бизнес-реинжиниринга. URL: https://www.iemag.ru/numbers/index.php?YEAR_ID=794&ID=8204

150. Зубарев А. Е. Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики. Экономика и управление народным хозяйством. Вестн. ТОГУ, 2017, № 4(47), с. 177–184. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32463364>

151. Іляшенко А. Х. Генезис методології фінансового планування та прогнозування в зарубіжних країнах. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 5. С. 199–202.

152. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: Університетська книга; К.: Княгиня Ольга, 2005. 324 с.

153. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития. М.: Агентство профессионального сервиса, 2010. 126 с.
154. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М.П. Денисенко та ін. За ред.: М.П. Денисенка, Л.І. Михайлової. Суми: Університетська книга, 2008. 490 с.
155. Иноземцев В. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. Москва: Academia, 1998. 640 с.
156. Использование метода экспертных оценок при анализе и оценке рисков системы менеджмента. URL: http://www.rusregister.ru/upload/iblock/4e9/part_4.pdf.
157. Как устроено зрение человека. <https://4brain.ru/zrenie/kakustroeno.php>
158. Как работает блокчейн. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD_\(Blockchain\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD_(Blockchain))
159. Камерон К., Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
160. Капітанець С. В., Мостіпака О. В. Концептуальні основи розвитку інформаційно-знаннєвого суспільства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (15) 2018. С.81–85.
161. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. М.: ИД «Вильяс», 2006. 384 с.
162. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2003, 416 с.
163. Капранова Л. Д. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития. Экономика. Налоги. Право, № 2/2018, с. 58–69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tsifrovaya-ekonomika-v-rossii-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya>

164. Кардаш В. А. О неизбежной смене парадигмы в экономической науке. *Terra economicus*. 2009. Т. 7. №1. С. 51–57.
165. Карликов О. В., Смирнов В.Т. Коммерческая активность предприятий. Орел: Орел ГТУ. 2000. 172 с.
166. Карпенко О. Forbes посчитал доходы крупнейших украинских интернет-компаний. *AIN*. 2014. URL: <http://ain.ua/2012/08/30/94376>.
167. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.
168. Каспина Р. Г. Бухгалтерская отчетность в системе корпоративного управления: дис. д-ра экон. наук 08.00.12 Казань, 2004. 406 с.
169. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
170. Квіт С. Масові комунікації: підручник. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.
171. Кевін Келлі. Невідворотне: 12 технологій, що формують наше майбутнє: пер. з англ. Н. Валевська. К.: Наш формат, 2018. 364 с.
172. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Пер. с англ. под ред. А. Г. Милейковского и И. М. Осадчей. М.: Прогресс, 1978. с. 430.
173. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда. *ФОРСАЙТ*. 2017. Т. 11. № 4. С. 6–8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/industriya-4-0-novye-vyzovy-i-vozmozhnosti-dlya-rynka-truda>
174. Кендюхов О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість)». Донецьк, 2007. 31 с.
175. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 28–33.
176. Кете де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: пер. с англ. М : Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.

177. Кешелава А. Е., Буданов В. Г., Румянцев В. Ю. Введение в «Цифровую» экономику: под общ. ред. А. В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И. А. Зимненко. ВНИИГеосистем, 2017. 28 с.

178. Кількісні методи експертного оцінювання: Наук.-метод. розробка / Уклад.: В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. К.: НАДУ, 2009. 36 с.

179. Кім Ч. В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 272 с.

180. Кирилук Є. М., Прощаликіна А. М. Методологія дослідження процесів трансформації економічних систем у сучасних теоріях. Механізм регулювання економіки, 2011. №4. С. 175–179.

181. Кіреєв Д. Б. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Том 30(69). № 1. С. 38–44.

182. Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 2. С. 187–194.

183. Ковбасюк Ю. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських трансформацій. Вісн. НАДУ. 2012. № 1. С. 5–20.

184. Козлова О. Г., Миленкова Р. В. Інноваційна культура: сутнісні характеристики: монографія. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. 140 с.

185. Коляденко С. В. Теоретичні аспекти цифрової економіки як науки: матеріали VI міжнар. наук.-метод. конф. Форум молодих економістів-кібернетиків. Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід, 21-22 жовтня 2016 р., Тернопіль. С.142–144.

186. Концепция трех волн по Элвину Тоффлеру. URL: <http://vikent.ru/enc/2088>

187. Корнева О. В. Використання характеристик інтелектуального капіталу і інтелектуального потенціалу в управлінні підприємством. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2007. Вип. 31–3. С. 251–257.

188. Корягин Н. Д., Сухоруков А. И., Медведев А. В. Реализация современных методологических подходов к менеджменту в информационных системах управления: монография. М.: РИО МГТУ ГА, 2015. 148 с.
189. Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1993. с. 103.
190. Коттер Д. Ошибки реформаторов: почему попытки преобразований заканчиваются провалом. Harvard business review – Россия. Управление инновациями. 2010. С. 16-23.
191. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
192. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
193. Красовский Ю. Д. Цифровые конструкты визуального моделирования в консалт-диагностике. Цифровая социология. Т 1. № 1. 2018. С.42–50.
194. Краус Н. М. Інституціоналізація інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». К.: Знання, 2017. 40 с.
195. Краус Н. М., Краус К. М. Інноваційне табло України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6.: URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/6-2017-ukr>.
196. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №1. URL:http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
197. Кредісов В. А. Система суспільно-економічних чинників функціонування підприємництва. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць / Наук. ред. І.К. Бондар. К., 2004. Вип. 3(34). С. 3–9.

198. Кремень В. Г. Інноваційність як вимога часу. URL: <http://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu>

199. Криворучко О. С., Краус Н. М. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 лист. 2017 р. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685.

200. Кристенсен К. М. Дилемма інноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 238 с.

201. Кубраков А. ІТ-потенціал України та інвестиції: скільки потрібно і скільки можна. URL : www.mind.ua

202. Кузьменко Л. В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №16.С. 107–110.

203. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України(Серія «Державне управління»). 2018. № 1. С.5–10.

204. Куклінова Т. В. Сучасні тенденції та фактори Інтернет-торгівлі в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень, № 1 (65), 2018, С. 95-102.

205. Кукукина И. Г., Астраханцева И. А. Учет и анализ банкротств. М.: Финансы и статистика, 2004. 320 с.

206. Кульков В. М. Противоречия развития цифровой экономики. Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Москва: Специальный выпуск, 2017. 468 с.

207. Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. Поліграфія і видавнича справа. 2018. № 1 (75). С. 51–60.

208. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2009. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/printsiyu-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>
209. Кун Т. Структура научных революций: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. 605 с.
210. Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики. Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2016, № 11(93). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27339315>
211. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Одеса, 2011. 199 с.
212. Кушнарченко Н. Н. Документоведение : учебник. 7-е изд., стер. К. : Знання, 2006. 459 с.
213. Лебедева Н. Н. Институциональная экономика: материалы к спецкурсу. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 1999. 76 с.
214. Лебедева Л. Про методологію дослідження постіндустріальної економіки. Вісник КНТЕУ. 2013. № 2. С. 28–38.
215. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли. СПб.: Питер, 1999. 448 с.
216. Лидтка Ж., Огилви Т. Думай как дизайнер. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 213 с.
217. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Принципы стратегического мышления. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, 2009.: URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str196.html>
218. Лободзинська Т. П. Індекс інноваційного розвитку України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Випуск 5 (16) 2018. С. 20–23.
219. Локтюхина Н. В, Новикова И. В. Регулирование рынка труда и занятости населения в условиях развития информационно-коммуникационных

технологий. Уровень жизни населения, № 1 (203), 2017, с. 40–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/regulirovanie-rynka-truda-i-zanyatosti-naseleniya-v-usloviyahrazvitiya-informatsionno-kommunikatsionnyh-tehnologiy>

220. Лукашевич В. К. Философия и методология науки: учебное пособие. Минск: Современ. Шк., 2006. 320 с.

221. Лук'яненко Д. І. Розвиток інформаційного менеджменту як наукової категорії. Економіка, організація і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (56). 2013. С.186.

222. Луцишин З. О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації. К.: Друк, 2002. 345 с.

223. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

224. Лящ О. П. Емоційний інтелект як предмет психологічних досліджень. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології. 2013. Випуск 22. С. 324–335.

225. Мадзігон В. В. Проблеми оптимізаційного розвитку підприємництва в Україні на сучасному етапі. Молодь і ринок. 2011. №7(78). С. 23 – 27.

226. Мазараки А. А. Торговля. Деньги. Менталитет: монографія. К: Книга, 2006. 632 с.

227. Макс Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 432 с.

228. Малик І. П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Випуск 1 (14). С. 25–34.

229. Малышев А. Е. Возможности внедрения новых цифровых технологий при проведении финансовых расчётов. Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: материалы науч.-практ. конф. с международным участием 17–22 мая 2017 г. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2017, с. 169–173.

230. Мандибура В. О. Ідеологеми сучасного концептуально методологічного «оновлення» економічної теорії. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2012. С. 52–59.

231. Марехін С. В. Всеохоплююче управління якістю в органах влади: особливості впровадження. Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України. Серія “Держ. управління”: зб. наук. пр. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). С. 117–123.

232. Мариничева М. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями (Knowledge Management). URL: http://iteam.ru/publications/human/section_55/article_3080/

233. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. 2005. 20 с.

234. Мартынов С. Н. Новые парадигмы экономической науки. URL: <http://smartpage.narod.ru/Russian/P2-NPEN.htm>.

235. Маслов А. О. Теорія інформаційної економіки як альтернативна парадигма сучасній ортодоксії. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2012. С.115–119.

236. Маслов А. О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія. Київ: Аграр Медіа Гр., 2012. 432 с.

237. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях. К.: Слово, 2007. 200 с.

238. Матюшенко І. Ю. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу України як передумови реалізації четвертої промислової революції і асоціації з ЄС. Бізнес Інформ, 2016. №2. С. 74 – 83.

239. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США: пер. с англ. М.: Прогрес, 1966. 462 с.

240. Махлуп Ф. Экономика информации и человеческого капитала: пер. с англ. М., 1965.
241. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. Под ред. проф. В. А. Ирикова. М.: ЮНИТИ, 1999. 414 с.
242. Международный стандарт ISO 31000:2018. Менеджмент риска. Руководство. Перевод АНО ДПО «ИСАР». URL: <https://www.risk-academy.ru/download/iso31000>
243. Международная Ассоциация Институциональных Исследований : официальный сайт. URL: [http:// www.instud.org/index.php](http://www.instud.org/index.php)
244. Мекшун Н. «HR-брендинг в Digital формате». URL: http://key-solutions.ru/files/seminar/HR/Мекshun_N.A.pdf.
245. Мельник А. О. Кіберфізичні системи: проблеми створення та напрями розвитку. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2014. С. 154-161. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
246. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
247. Методики описания архитектур. Модели Захмана и Gartner, методики META Group и TOGAF. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/995/152/lecture/4236?page=2>
248. Мизес Л. Индивидуальный, рынок и правовое государство. Антология под ред. Д. Антисери и М. Балдини. СПб.: Пневма, 1999. 196 с.
249. Микитюк П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 392 с.
250. Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
251. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпэл Дж. Школы стратегий: пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптурьевского. Спб: Питер, 2000. 336 с.
252. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / под. ред. Г. Минцберга; пер. с англ. Д. Раевской, Л. Царук. СПб.: Питер, 2000. 334 с.

253. Мирская экономика и международный бизнес: учебник / под общ. ред. В. В. Полякова и К. Р. Щенина. М.: КНОРУС, 2005. 656 с.
254. Михайлов Д. М. Аутсорсинг, новая система организации бизнеса. М.: Кнорус, 2006. 256 с.
255. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. Наукові записки. Серія «Економіка». 2012. Вип. 20. С. 148–150.
256. Морщагін О. В. Аутсорсинг як специфічний інструмент інтеграції підприємств. Торгівля і ринок. Вип. 19, т. 4. 2006. С. 98–104.
257. Москаленко О. М. Методологія дослідження теоретичної моделі випереджаючого економічного розвитку в сучасній політичній економії. Економіка розвитку. 2013. №23. С. 16–19.
258. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2011. 416 с.
259. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 536 с.
260. Новиков А. М. Методология . М.: СИН-ТЕГ. 668 с.
261. Носков В., Кальянов А., Єфросініна О. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ. Соціальна психологія: збірник наукових праць. 2005. № 4 (12). С. 69–83.
262. Одегов В. Н., Павлова В. В. Трансформация труда: 6-й технологический уклад, цифровая экономика и тренды изменения занятости. Издательство: Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН (Москва). 2017. № 4 (206). с. 19–25. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32664728>
263. Омаэ К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
264. Осадчий В. И. Роль ИТ-аутсорсинга в экспорте украинских информационнокомпьютерных технологий. Економ. простір. 2013. №79. С. 34–45.

265. Офіційний вебсайт GfK. URL: <http://www.gfk.com/ukua/>
266. Охріменко І. В. Виявлення та оцінка резервів випереджаючого інноваційного розвитку на підприємстві. Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія [за заг. ред. Н.С. Ілляшенко]. Суми: Триторія, 2019. 248 с. С. 48–60.
267. Охріменко І. В. Визначення поняття інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економічний дискурс. 2017. Випуск 1. С. 118–125.
268. Оцінка ступеня узгодженості думок експертів: <http://buklib.net/books/32686>.
269. Паньшин Б. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития. Наука и инновации. 2016. № 3 (157). Март. С. 17–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-osobennosti-i-tendentsii-razvitiya>
270. Палагнюк Ю. В. Економічні аспекти інтеграції України до ЄС (у рамках дії Угоди про партнерство і співробітництво). Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. 2010. Т. 147, вип. 135. С. 22–27. (Серія «Державне управління»): URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchdu_2010_147_135_6.pdf.
271. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження. Економіка України. 2005. № 10. С.14–22.
272. Патора Р., Цимбаліста Н. А. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Громадська вища школа підприємництва та управління, м. Лодзь, Національний університет «Львівська політехніка», 2008. С. 603–607.
273. Петроє О. Інституціональний підхід як методологічна основа дослідження та аналізу соціальних систем у державному управлінні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 2. С. 208–220.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_23.

274. Передрий Е. Анализ функций, передаваемых на выполнение в аутсорсинге. Вестн. Нац. техн. ун-та «ХПИ»: сб. науч. тр. Х.: НТУ «ХПИ». 2006. №15. 215 с.

275. Пивоваров Ю. Навіщо Україні цифрова економіка. <http://nv.ua/ukr/>

276. Підбір статей по інтеграції від асоціації промислових підприємств автоматизації України (АППАУ). 2015. www.-appaau.org.ua/search?text=ISA+95.

277. Підприємницькі мережі в торгівлі / Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков, О.П. Бегларашвілі, Т.М. Григоренко (заг. Редакція Голошубової Н.О.). К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344с.

278. Пічугіна Т. С., Тодошак К. Перспективи розвитку аутсорсингу на українських підприємствах. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ»: зб. наук. пр. сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХПИ», 2016. № 43 (1215). С. 65–69.

279. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017: URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayinsvitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti>

280. Положай Н. В. Использование процессного подхода в деятельности предприятий. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2005/mech/polojay/diss/index.htm>

281. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. Ефективна економіка № 6, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>

282. Пономарева Е. «15 потребительских трендов, наступающих с Запада». Executive.ru. 03.11.2016. URL: <http://www.executive.ru/management/marketing/1985812-15-potrebitelskih-trendov-nastupauschih-s-zapada?scrolltop=2377>.

283. Попело О. В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. Економіка і регіон. №2 (51). ПолтНТУ, 2015. С. 66–78.

284. Попко О. Проблеми та перспективи аутсорсингової діяльності. Вісн. Нац. ун-ту вод. госп-ва та природокористування. Економіка: зб. наук. пр. 2008. 429 с.

285. Попова М. «HR-революція». РБК+ Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. 17 февраля 2016 г. №028 (2284). URL: <http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>.

286. Причепя І. В., Мещерякова Т. К. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов. Розвиток підприємництва в Україні: теорія, методологія та практика: колективна монографія. Під ред. проф. Непочатенко. Умань: 2017, 244 с.

287. Про електронну комерцію. (2015). Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 45, ст. 410.

288. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. (1999). Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

289. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.07.2016р. № 27В28. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>

290. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: документ 67-2018-р., чинний, поточна редакція: прийняття від 17 січня 2018 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

291. Про обіг криптовалюти в Україні: проект Закону України № 7183 від 06.10.2017 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62684

292. Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика: кол. мон. під редакцією Ю. М. Сафонова. Національний університет «Києво-Могилянська академія», К., 2015. 534 с.

293. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.

294. Продіус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17 – 22.

295. Пугачевська К.Й., Пугачевська К. С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 39–44.

296. Пустовійт Р. Ф. Інституціональні засади зміни економічної парадигми на сучасному етапі. Фінансовий простір. 2012. №3(7). С. 18–25.

297. Райко Д. В. Стратегічне управління: методологія та організація. ВД «ІНЖЕК», Харків, 2008. 626 с.

298. Растопшин П. Эффективность производства зависит от уровня интеллекта. Control Engineering. URL: <http://www.controlengrussia.com/internet-veshhej/intellektualizacija-proizvodstva>

299. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставит их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.

300. Резанова Т. В. Методологический подход к реформам реальной экономики России. Экономическая теория XXI века. С. 352–359.

301. Реутов В. Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 23. С. 13–15.

302. Решетило В. П. Синергия взаимодействия институтов и индивидов в вопросе институциональных изменений трансформационных систем. Социальная экономика. 2004. № 3. С. 21–32.

303. Рзаєва Т. Г., Стасюк І. В. Порівняльна характеристика вітчизняної і зарубіжної методик визначення імовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 89–93.

304. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 с.

305. Рих А. Хозяйственная этика; пер. с англ. Е. М. Довгань под ред. В. В. Сапова. М.: Посев, 1996. 810 с.
306. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов; пер. с англ.. М.: ЮНИТИ, 1997. 224 с.
307. Рогов М. А. Риск-менеджмент. Питер: РСА, 2005. с. 451.
308. Рожкова Д. Ю. Цифровая платформенная экономика: определение и принципы функционирования. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Кисловодский институт экономики и права (Кисловодск). 2017. № 10 (104). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30318536>
309. Розвиток малого підприємництва як фактор конкурентоспроможності та економічного зростання (статистичний аспект): монографія. За ред. І. Г. Манцурова. К.: Київ, КНЕУ, 2009. 181 с.
310. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>
311. Роздрібна торгівля: розвиток та інновації: монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 387 с.
312. Русс Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Санкт-Петербург.: Высшая школа менеджмента, 2008. 448 с.
313. Рибіна Л. Консалтинг і аутсорсинг як фактори успішного розвитку конкурентного бізнесу. Вісн. Харк. нац. техн. ун-ту сільс. госп-ва ім. П. Василенка. Харків: ХНТУСГ. Вип. 65: Економічні науки. 2007. 345 с.
314. Рябошлик В. Неоднорідна економіка: цілісний погляд на кризи (нові основи економічних знань)/ Київ: «Освіта України», 2010. 160 с.
315. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и Связь, 1993. 315 с.
316. Самуэльсон П. Э. Принцип максимизации в экономическом анализе. ТЫЕ8К. Вып. 1. С. 184–202.

317. Свистунов В. М., Лобачев В. В. Трудовые отношения в условиях цифровизации экономики. Управление. 2017. № 4(18). С. 29–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/trudovye-otnosheniya-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki>
318. Семячков К. А. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями. Современные технологии управления. № 8 (80). URL: <http://sovman.ru/article/8001/>.
319. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». Вип. 9, 2019. С. 126–132.
320. Сизова И. Л., Хусяинов Т. М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда. Вестник СПбГУ. Социология. 2017. Т. 10. Вып. 4. С. 376–396. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/trud-i-zanyatost-v-tsifrovoyekonomike-problemy-rossiyskogo-rynka-truda>
321. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2011. 423 с.
322. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 3 (67). С. 79 – 82.
323. Смирнов В. Т., Романчин В. И., Скоблякова И. В. Кризис как фаза бизнес- цикла: монография. М: Машиностроение. 2003. 238 с.
324. Смірнов О. О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 11(41). С. 116–125.
325. Смолінська О. Є. Кейс-стаді організаційної культури: методика дослідження і методика викладання. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1 (79). С. 51–59.
326. Соболев В. О. Механізм розвитку роздрібної торгівлі: організаційно-економічні засади: монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 347 с.

327. Современный экономический словарь: под ред. Б. А. Райзенберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева
328. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. № 1(51), 2018. С. 92–96.
329. Соловьева Ю. Н. Направления развития маркетинговой компетентности в условиях цифровой экономики. Маркетинг Менеджмент в цифровой экономике, 2015, № 2/ 5. С. 18–24.
330. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (синергетические эффекты инноваций). Киев.: ФЕНИКС, 2006. 560 с.
331. Сорокина Е. М. Анализ денежных потоков организации. Экономический анализ: теория и практика. 2004. №17. С. 6–14.
332. Способы подстроить поколение Z на благо компании. «Генеральный директор», 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/9356-pokolenie-z?ustp=W>
333. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент. К.: Академвидав, 2006. 464 с.
334. Степаненко С. В. Інституціональний аналіз економічних систем (проблеми методології) [Текст]: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 312 с.
335. Стеченко М. Д. Інноваційні форми інноваційного розвитку. К.: Вища школа, 2002. 254 с.
336. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т.: за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2007. Т.1. С. 194 – 209.
337. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2004. 23 с.
338. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти: монографія / Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2010. 212 с.

339. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/stuart/01.php
340. Сударушкина И. В., Стефанова Н. А. Цифровая экономика. АНИ: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1(18). С. 182–184. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29024923>
341. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий. К.: МАУП, 2004. 608 с.
342. Сучасні тренди перетворення цифрового світу. URL: <http://kiev-chamber.org.ua/files/Koliadenko.pdf>.
343. Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: 2-е изд., доп. Нассим Николас Талеб; пер. с англ. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. 736 с.
344. Телін С. В. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. №3. С. 110–119.
345. Технологический императив развития интеллектуального потенциала Украины: под науч. ред. д.э.н., проф. Ткаченко В. А. Научно-концептуальный альманах в 7 книгах. Книга 5. Днепропетровск: Монолит, 2010. 448 с.
346. Ткач А. А. Інституціональні основи ринкової інфраструктури: монографія. К.: НАН України, Об'єдн. ін-т економіки, 2005. 295 с.
347. Ткаченко В. Л. Непередбачуваний корпоративний світ в умовах невизначеності: монографія. Д.: Моноліт, 2014. 260 с.
348. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 421 с.
349. Тоффлер Э. Глава 1. Третья волна. М.: Издательство «АСТ», 2004. 781 с.

350. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века. М.: Издательство «АСТ», 2009. 669 с.

351. Трапезников В. А., Ответ на замечания В. М. Гинзбург к статье «Автоматическое управление и экономика», Автомат. и телемех., 1966, выпуск 12, 155 с.

352. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія. Київ; Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. 311 с.

353. Урунов А. А., Родина И. Б. Влияние искусственного интеллекта и интернет-технологий на национальный рынок труда. Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 138–142. URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42064>

354. Устюжанина Е. В., Сигарев А. В., Шеин Р. А. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития. Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 12. С. 2238–2253. URL: <https://doi.org/10.24891/ea,с.2239>

355. Уэст Дж. Масштаб: Универсальные законы роста, инноваций, устойчивости и темпов жизни организмов, городов, экономических систем и компаний/ пер. с англ. Д.А. Прокофьева. Москва: Азбука Бизнес, Азбука Аттикус, 2018. 512 с

356. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. Вісник КНТЕУ. 2016. № 3. С. 17–32.

357. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Яворська Н. Р. Побудова системи показників аналізування та оцінювання розвитку організацій. Вісник Львів. ун-ту. Visnyk Lviv univ. Серія екон. 2010. Вип. 43. С.638–643.

358. Филл Ш., Филл П. История дизайна. Москва: Колибри, 2002. 520 с.

359. Філіпенко А. С. Економічний світ: онтологія. Економічна теорія. 2014. №3. С. 38–47.

360. Фіщук В. Цифрова економіка – це реально. URL: <http://biz.nv.ua/ukr/>

361. Форрестер Дж. Мировая динамика; пер. с англ. М.: Наука, 1978. 167с.

362. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: почему компании «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что нужно сделать, чтобы поднять их эффективность. М: Альпина Паблишер, 2015. 377 с.
363. Фридман М. Методология позитивной экономической науки. ТНЕБИБ. 1994. Вып А. 52 с.
364. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости: пер. с англ. М.: Дело, 1997. 480 с.
365. Хаммер М., Чампи ДЖ. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе; пер. с англ.. СПб.: СПбГУ, 1997. 332с.
366. Хант Р., Бьюзен Т. Как создать интеллектуальную организацию. Москва: ИНФРА-М, 2002. 230 с.
367. Хейвуд Д. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. 176 с.
368. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. I. Предприниматель и предпринимательство. Пер. с англ. общ. ред. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1992. 160 с.
369. Хільчевська І. Г. Інформаційна глобалізація: сучасні тенденції та перспективи. URL: <http://geopolitika.crimea.edu/arhiv/2014/tom10-v-2/050xilch.pdf>
370. Хорват Петер. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. URL: <http://www.balancedscorecard.ru>
371. Хоскинг А. Курс предпринимательства: пер. с англ.; общ. ред. В. Рыбалкин. М.: Международные отношения, 1993. 352 с.
372. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., Нил. О. Стратегическая гибкость: пер. с англ. СПб: Питер, 2005. 384 с.
373. Целостная модель трансформации в цифровой экономике – как стать цифровыми лидерами. / В. П. Куприяновский, А. П. Добрынин, С. А. Синягов, Д. Е. Намиот // International Journal of Open Information Technologies. 2017. vol. 5, no. 1. С. 26–33.

374. Цифрове Співтовариство: Україна та ЄС готують спільний проект в сфері цифрового ринку. Європейська правда. 1 липня 2016 р. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/06/29/7051397/>.

375. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. НІТЕСН office. – грудень 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

376. Цифровизация экономики. URL: <http://bit.samag.ru/uart/more/67>

377. Человеческий фактор при постановке системы качества: БИГ – Петербург. URL: http://www.big.spb.ru/consulting/consulting_projects/qualiti/people_factor.shtml.

378. Чем живут украинские ритейлеры: тренды и результаты рынка ритейла Companion. 2014. URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=292498>.

379. 4-я промышленная революция. Индустрия 4.0 (Industry 4.0). URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>

380. Чиксентмихайи М., Креативность. Психология открытий и изобретений Москва: Карьера-Пресс, 2017. 528 с.

381. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій: монографія. Х.: ХДУХТ, 2010. 426 с.

382. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

383. Чорна М. В., Глухова С. В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(1). С. 210–216.

384. Чорна М.В., Бредіхін В. М. Місце креативної економіки в системі відтворення сучасних потреб суспільства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 1 (9). С. 60–73.

385. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. К.: Логос, 2003. 631 с.
386. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підруч. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2007. 471 с.
387. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: ООО «Издательство «Э», 2016. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/Промышленность/К.%20Шваб_Четвертая%20промышленная%20революция_2016.pdf
388. Швець В. Я., Дроботова М. В., Музичка А. Р. Процесний підхід до управління підприємством. Сталій розвиток економіки. 1. 2013.[18]. С. 74–78.
389. Шевченко О. О. Історія економіки та економічної думки. Сучасні економічні теорії: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
390. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
391. Шимановська-Діанич Л. М., О. В. Манжура, Т. Є. Іщейкін. Майнд-менеджмент та інтелект-карти як інструменти креативного менеджменту та розвитку інтелектуального капіталу в умовах формування економіки знань. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 2 (87). С. 163–167.
392. Шимановська-Діанич Л. М. Сутність і специфічні особливості впровадження інноваційного напрямку розвитку у сфері туризму. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2018. Вип. 6 (134). С. 105–109.
393. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2019. Вип. 1(135). С. 71–77.
394. Шимановская-Дианич Л. М., Гечбаия Б. Н. Инновации и инновационная деятельность как движущая сила развития общества и экономики: философско-экономический анализ. A (N) and the National Institute of

Economic Research of the Teaching University of Batumi Navigation and Reviewing Scientific Journal «Innovative Economy and Management». 1 Volume 1, Ussue 1. 2016. p. 59–67.

395. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

396. Шредер К. Специализированный магазин: как построить прибыльный бизнес в розничной торговле: пер. с англ. К. Шредер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 384 с.

397. Шталь Т. В. Дмитрієв Г. Б.. SMM як сучасні технології маркетингу. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 446–452.

398. Шталь Т. В. Тищенко О. О. Пилипчатина О. І. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». 2016 р. № 11. С. 76–81.

399. Штангей Н. М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2007. Вип. 1 (5), т. 2. С. 9–12.

400. Шульга Н. В. Можливості застосування комп'ютерних технологій для визначення числових характеристик випадкових величин. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2013. №6. С. 425–435.

401. Шумпетер И. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: ЭКСМО, 2007. 864 с.

402. Эдвинссон Л., Мелоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании. Новая постиндустриальная волна на Западе / под ред. В. Иноземцева. Москва: Academia, 1999. С. 434–436.

403. Экономическая теория в XXI веке. 5 (12). Национальная экономика и социум: под ред. Ю. М. Осипова, В. З. Сизовой, Е. С. Зотовой. М.: Магистр, 2007. 640 с.

404. Экономические дискуссии XXI века: М. Е. Портер, А. Смит, К. Маркс, Дж. С. Милль, Н.Д. Кондратьев, А. В. Чаянов, А. А. Богданов (конспекты и краткие рецензии трудов). М-Берлин: Директ-Медиа, 2016. 361с.
405. Юзвизин И. И. Информациология, или Закономерности информационных процессов и технологий в микро- и макромирах Вселенной; 3-е изд., испр. М.: Радио и связь, 1996. 215 с.
406. Юрчак Е. А. Применение процессного подхода в деятельности производства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2007/mech/urchak/diss/index.htm>
407. Ющенко Н. Л. Розвиток блокчейн-технологій в Україні та світі. Економіка і суспільство. Вип. 19, 2018. С. 269–273.
408. A Roadmap for quantum technologies in the UK / EPSRC, 2015. URL: <https://www.epsrc.ac.uk/newsevents/pubs/quantumtechroadmap/>
409. Accenture, The future digital skills needs of the UK economics, 2015.
410. Albert S., Bradley K. The Impact of Intellectual Capital // Open University Business School Working Paper. 1996. № 15.
411. Andrushchenko H., Alkema V., Hryenko P. Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. Journal of Entrepreneurship Education, 2020. Volume. 23, Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/transnational-corporations-as-entities-of-international-entrepreneurship-8966.html>
412. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition Adam Smith (Author), Kathryn Sutherland (Editor), 2008, Oxford Paperbacks, Oxford, UK.
413. Arkolakis C. Innovation and production in the global economy. American Economic Review. 2018. Т. 108. №. 8. С. 21–28.
414. Arthur, Brian W. (1989), Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events, 99 Economic Journal, 116–131.
415. Barron I., Curnow R. (1979). The Future with Microelectronics: Forecasting the Effects of Information Technology. Pinter; OECD (2015), OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264232440-en>

416. BCG Review. Обозрение. Октябрь 2015. URL: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Review-October-2015_tcm27-157061.pdf
417. Bochulia T., Hrynko P., Mukhina M. Innovative trends of business development as an incentive to achieve progressive competitive advantages. European Cooperation. Scientific Approaches and Applied Technologies. Warszawa, 2018. Vol. № 3(34). P. 42–51.
418. Bochulia T., Grinko A., Hrynko P. Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society. Katowice School of Technology, 2018. P. 20 – 31.
419. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models?// Paper presented at ASAC, 17th Annual McMaster Business Conference, Managing Intellectual Capital and Innovation. Hamilton, Canada, 1996.
420. Brandon G. Can the blockchain scale? 2017. URL: https://www.nsf.gov/funding/pgm_summ.jsp?pims_id=503286
421. Bresman H., Rao V. D. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are - and Aren't - Different, Harvard Business Review, 2017. URL: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>
422. Brown E., Aligning Technology, Strategy, People and Projects. Strategic Project management, 2007.
423. Catch the wave. The Economist. URL: <https://www.economist.com/node/186628>
424. Côté S., & Miners C. T. H. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. Administrative Science Quarterly, 51(1), 2006. P. 1–28.
425. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. TheMITPress, 1969.
426. Cox D.R., Stuart A. Quick sign tests for trend in location and dispersion. Biometrika. 1955. V. 42. P. 80–95.
427. CPSLAB @ SNU / CPSLAB, 2017. URL: <http://cpslab.snu.ac.kr/>

428. Cruz-Jesus F., Oliveira T., Naranjo M. Understanding the Adoption of Business Analytics and Intelligence. WorldCIST'18 2018: Trends and Advances in Information Systems and Technologies. Pp. 10941103. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77703-0_106.

429. Cruz-Jesus F., Oliveira T., Bacao F., Irani Z. Assessing the pattern between economic and digital development of countries. Inf Syst Front. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/infosf/v19y2017i4d10.1007_s10796-016-9634-1.html

430. Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical Don't Focus on Big Data; Focus on the Data That's Big / IDC, 2017. URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf>

431. Daum J. H. Intangible Assets. Bonn: Galileo Press GmbH, 2002.

432. Davenport T. H. Process Innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 c.

433. Digital Economy and Society Index 2017. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

434. Digital single market. Bringing down barriers to unlock online opportunities / European Commission, 2017. URL: https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en

435. Digital globalization: The new era of global flows // McKinsey Global Institute, 2016. URL: www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows

436. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995. 204 p.

437. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World. 2017. URL: <http://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4193?plang=ZH>.

438. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. 2018. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf.

439. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary, 2017 URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

440. Enterprise/ Control System Integration. Part 1: Models and Terminology: ANSI/ISA-95.00.01-2010. USA: International Society of Automation, 2010. P. 164.

441. Enterprise/ Control System Integration. Part 2: Object Model Attributes: ANSI/ISA - 95.00.02-2010. USA: International Society of Automation, 2010. P. 152.

442. Enterprise/ Control System Integration. Part 3: Activity Models of Manufacturing Operations Management: ANSI/ISA-95.00.03-2013.[Чинний від 2013-01-01]. USA: International Society of Automation, 2013. P. 182.

443. Foss N. J., Saebi T. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. Long Range Planning. 2018. Т. 51. №. 1. С. 9–21.

444. Garber P. Managing Risks to Financial Markets from Capital Flows: the Role of Prudential Regulation. International Journal of Economics. 1996. V. 1. P. 119–131.

445. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ? N.Y.: Bantam Books, 1995.

446. Grinko A., Bochulia T., Hrynko P., Yasinetska I., Levchenko I. Forming concept of intellectualization information provision of managing an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2017. No 5/3 (89). P. 4–13.

447. Grinko A., Hrynko P. Methodological approaches to modeling information architecture of the organization in the conditions of digital economy. EUREKA: Social and Humanities, 2020. № 1. P. 27–34.

448. Hamel G., Prahalad C.K. Strategic Intent. Harvard business Review, 2009. URL: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>

449. Hayek F. A. Individualism and Economic Order. By Friedrich. Chicago: University of Chicago Press. 1948. P. 272.

450. Hryenko P., Grinko A. Researches of modern development of business environment in Ukraine. Technology audit and production reserves, 2017. № 3/4 (32). С. 15–20.

451. Hryenko P., Hamza Faridi Mohamed. Organization of export-import operations in enterprises and ways of its improvement. Інноваційний розвиток харчових виробництв, ресторанно-готельного бізнесу та торгівлі: зб. наук. пр. конф. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 160–166.

452. Hryenko P., Beliaevceva V. Innovativ character of modernization of managerial information system of the enterprise. Економіка розвитку. Міжнародний науковий журнал, 2018. Т. 17. № 3. С. 42–50.

453. Hryenko P., Kharlamova O., Zavorotnij S. Strategic Management of Innovation Implementation in the Company. Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Special Issue Strategic Research Directions 1, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/strategic-management-of-innovation-implementation-in-the-company-8913.html>

454. Hryenko P. Improvement of the digital transformation strategy of business on the basis of digital technologies. EUREKA: Social and Humanities, 2019. № 6. P. 10–18.

455. Hryenko P. Using an outsourcing mechanism to improve organizations' business models in the digital economy. International Journal of Recent Academic Research. 2020. Vol. 02, Issue 04. Pp. 614–617.

456. Hryenko P. International economics as a modeling object of economic relations. Building Bridges between Business Research and Industry Needs: 1st International Scientific Conference, Tetovo, 17–18 February 2017. Tetovo: South East European University, Republik of Makedonia, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/235276366_Building_bridges_between_university_and_industry_Theory_and_practice

457. IBM Awarded IARPA Grant to Advance Research Towards a Universal Quantum Computer / IBM, 2015. URL: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/48258.wss>

458. Industry 4.0: Building the digital enterprise. URL: <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/Industry%204.0>.
459. Industrial Strategy. Building a Britain fit for the future / GOV.UK, 2017. URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664563/industrial-strategy-whitepaper-web-ready-version.pdf.
460. Information Technology and the U.S. Workforce. Where Are We and Where Do We Go from Here?" A Report of The National Academy of Sciences (USA), The National Academies Press, 2017.
461. ISO 8402-94. URL: <http://www.internet-law.ru/stroyka/doc/5812/>
462. Jonscher C. (1999) *Wired Life*. New York: Bantam.
463. Karnouskos S. Cyber-Physical Systems in the Smart Grid (PDF; 79 kB). In: *Industrial Informatics (INDIN), 2011 9th IEEE International Conference on*, July 2011. Retrieved 20 Apr 2014.
464. Khaitan E. Design Techniques and Application of Cyber Physical Systems: A Survey, *IEEE Systems Journal*, 2014.
465. Kosmina V. Offshore outsourcing and export of transnational companies from newly industrialised countries of Asia. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2014. P. 271–275.
466. Lane N. Advancing the Digital Economy into the 21st Century. *Information Systems Frontiers* 1:3, 317-320 (1999); Martin J. (1978) *The Wired Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
467. Lazio E. Basic Constructs of Systems Philosophy. (B. Ruben and J. Kim (eds.)). *General Systems Theory and Human Communication*, Rochelle Park, N.Y.: Hayden, 1975. 205 p.
468. Lux W., Schoen P. *Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung*. Berlin: Springer, 1997.
469. Maes R. Reconsidering Information Management through a generic framework. *PrimaVera Working Paper*, Universiteit van Amsterdam. 1999. Sept.
470. Machlup F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton N.J.: Princeton University Press, 1962. 416 p.

471. Marr B. How Big Data And The Internet Of Things Create Smarter Cities:
URL: <http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/05/19/how-big-data-andthe-internet-of-things-create-smarter-cities/#60e178e63d8b>.
472. Mayer J. D., Di Paolo M., Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 1990. Vol. 54, N 3, 4. P. 772–781.
473. Mayer J., Salovey P., Caruso D. Emotional Intelligence Test MSCEIT. User's Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2002.
474. Mayer J.D., Salovey P. What Is Emotional Intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for education. N.Y., 1997.
475. Meyer P. «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations». Routledge. 2015. 256 p.
476. Mbachu J., Frei M. Diagnosing the strategic health of an organization from SWOT analysis results: case study of the Australasian cost management profession. *Construction Management and Economics* Volume 29, Issue 3, 2011.
477. McNair M. Significant Trends and Development in the Post-war Period / A. B. Smith (ed.) / Competitive Distribution in Free High Level Economy and Its Implications for the University. - University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1957. 317 p.
478. McDermott K. Future trends in consumer behavior. Acapture, 2017.
URL: <https://www.acapture.com/wp-content/uploads/2017/03/Future-trends-in-consumer-behavior.pdf>
479. MESA International. Resource Library: URL: <https://services.mesa.org/ResourceLibrary>
480. Mesenbourg. T. L. Measuring of the Digital Economy. The Netcentric Economy Symposium. University of Maryland, 2001. 23 c.
481. Millennials and artificial intelligence. The explosive combination / Eastspring Investment, 2017. URL: http://www.eastspring.com/template_images/hy2017/pdf/sg-millennialsarticle.pdf
482. Mintzberg Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning (1994). Basic Books, 2001.

483. Moore, G., & Wallis, W. (1943). Time Series Significance Tests Based on Signs of Differences. *Journal of the American Statistical Association*, 38(222), 153–164.
484. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Knopf. (Paperback edition, 1996, Vintage Books.
485. Okhrimenko I.V. Formation of Investment Mechanism of Dairy Enterprise. *Perspectives of Science and Education* [Lucas Koenig (Ed.)]. New York, USA: Word, 2018. 628 p. P. 94–102.
486. OSLO MANUAL 2005. URL: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
487. Press G. Artificial Intelligence Rapidly Adopted by Enterprises / Survey Says, 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2016/07/20/artificial-intelligence-rapidly-adopted-by-enterprisessurvey-says/#37bc173b12da>
488. PWC's Innovation Benchmark Report PwC. URL: https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/business-innovation/innovation-benchmarkfindings.html?_ga=2.54798635.1663961368.1512676815-1457449379.1512332153
489. PWC. People strategy for the digital age - A new take on talent, 2015.
490. Reinsel D., Gantz J., Rydning J. Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical Don't Focus on Big Data; Focus on the Data That's Big, IDC, 2017. URL: <https://www.seagate.com/ru/ru/ourstory/data-age-2025/>
491. Retail in Ukraine – InvestUkraine. 2014. URL: <http://investukraine.com/wp-content/uploads/2012/11/Retail-in-Ukraine.pdf>.
492. Richard G. Lipsey. Transformative Technologies in the Past Present and Future: Implications for the U.S. Economy and U.S Economic Policy/ ITIF Breakfast Forum // July 2007.
493. Rogers D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age* (Columbia Business School Publishing) Hardcover.
494. Roger G. Clarke, Harinda de Siva, and Brett Wanter. Risk Allocation Asset Allocation: Improving the optimal allocation between risk and return. *The Journal of Portfolio Management*, Fall 2002, p. 254.

495. Rogers E. Diffusion of Innovations. New York: Free Press, 2002 (5th ed.). 576 p.
496. Rosete D., Ciarrochi J. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 Issue: 5, 2005. P. 388–399.
497. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital?// *Strategy and Leadership*. March-April, 1996.
498. Simon H. A. *The Sciences of the Artificial*. The MIT Press. 1999. 241 p.
499. Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3–S16.
500. Shtal T.V. Proskurnina N.V. Trends of structural dynamic changes in retail trade. *Economics of Development*, 17(3), 64–73.
501. Schumpeter Josef Alois. *Business Cycles: a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Proces.*(1939). New York. West Publishing company. p. 904.
502. Sowa, J. F., Zachman, J. A. (1992). Extending and Formalizing the Framework for Information System Architecture. *IBM Systems Journal*. V. 31. № 3.
503. Spewak S. H., Steven C. Hill. *Enterprise Architecture Planning: Developing a Blueprint for Data, Application and Technology*. NY: John Wiley & Sons Inc, 1992.
504. Sullivan J. «How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR». 26.02.2013 г. Talent Management and HR. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
505. Sullivan, J. (2016). Make HR #1 for business impact (J. Lawrence, Ed.). URL: <https://www.hrzone.com/resources/make-hr-1-for-business-impact>
506. Sveiby K. E. *The Intangible Assets Monitor*. 1996, 1997, 2001. URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.Html>
507. Tadviser. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Кто_и_как_управляет_развитием_цифровой_экономики#сИТе_note-qrcmsfdret-10

508. Tapscott D. (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.

509. Tapscott D. & Tapscott A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. URL: books.google.com

510. Ten jobs graduates will be applying for from 2026. URL: www.independent.co.uk/news/education/education-news/10-jobsgraduates-will-be-applying-for-from-2026-a7179316.html

511. *The New Digital Economy. How it will transform business*. – Oxford Economics, 2011. p. 29-30. URL: <https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/the-new-digital-economy.pdf>

512. *The Zettabyte Era: Trends and Analysis*. Cisco, 2017. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/vnihyperconnectivity-wp.html>

513. The Concept of a «Digital Economy». URL: <http://odec.org.uk/theconcept-of-a-digital-economy>

514. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015): United Nations: 2015, 35 s. [online]. [Cited 6. 10. 2017.] URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

515. *Worldwide and U.S. Mobile Applications Download and Revenue Forecast; Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker*, IDC, 2014.

516. *Worldwide Cognitive Systems and Artificial Intelligence Revenues Forecast to Surge Past \$47 Billion in 2020, According to New IDC Spending Guide* / IDC, 2016. URL: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41878616>

517. Wolf W. Cyber-physical systems. *Computer*. 2009. №. 3. C. 88–89.

518. *Worldwide 2026 Big Data Market Forecast*. Wikibon, 2016. URL: <https://wikibon.com/2016-2026-worldwide-big-data-market-forecast/>

519. Wu F., Sinkovics R., Cavusgil T., Roath A. Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion. *Sinkovics. Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38, №2. P. 283–302.

520. Zachman, J. A. (1987). A Framework for Information System Architecture. IBM System Journal. T. 26. № 3.
521. Zahn E. Outsourcing Wege zu besserer Arbeitsteilung. IHK Magazin Wirtschaft, 51. Jg. 1995, Nr. 7-8, S. 18–19.
522. Zhu P. «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile». BookBaby. 2016. 210 p.
523. Zinder, E. Z. (2013). Methods of architectural approach for ensuring the efficiency and effectiveness of e-government: a textbook. St. Petersburg: ITU Research Institute, 138.
524. URL: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-it-services-25-2020/>
525. URL: <http://www.eweek.com/cloud/why-hyperscale-cloud-providers-are-gobbling-up-marketshare>
526. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=118015>
527. URL: <https://www.financierworldwide.com/artificial-intelligence-the-investment-of-2017-and-beyond>
528. URL: <https://www.weforum.org/reports/annual-report-2018-2019>
529. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/_\(UPC\)](http://www.tadviser.ru/index.php/_(UPC))
530. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:Gartner_Hype_Cycle_for_Emerging_Technologies_
531. URL: <http://sbn-finance.ru/obzor/vench/vb012/>
532. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
533. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/06/2/544801/>
534. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/>

ДОДАТКИ

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн світу в економіці України (2010-2018) (дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя, за 2014–2018рр.–також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях) (млн.дол. США)

Країна	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кіпр	8 603,1	9 620,5	12 700,8	15 907,7	17 725,6	11 971,6	9 894,8	8 785,5	8 932,7	8 879,5
Нідерланди	7 461,3	11 389,8	9 323,8	8 727,6	9 007,5	6 887,3	6 090,3	6 028,4	6 395,0	7 060,9
Німеччина	6 009,6	5 001,2	5 329,8	4 496,3	2 908,4	2 110,6	1 604,9	1 564,2	1 682,9	1 668,2
Велика Британія	2 234,1	2 229,9	2 536,4	2 496,9	2 768,2	2 146,2	1 785,2	1 947,0	1 944,4	1 955,9
Російська Федерація	1 900,2	2 692,7	2 876,1	3 040,5	3 525,9	1 620,5	343,8	813,6	797,2	1 008,1
Австрія	1 674,7	1 798,9	2 317,5	2 476,9	2 314,0	1 351,5	1 152,6	1 099,9	1 038,8	1 005,6
Франція	1 381,1	2 105,4	1 993,1	1 510,3	1 520,5	1 341,9	1 299,1	615,6	723,4	636,0
Віргінські Острови (Брит.)	1 283,6	1 384,9	1 580,2	1 888,2	2 275,9	1 988,3	1 715,0	1 682,3	1 358,4	1 311,4
США	1 260,0	1 107,6	966,6	976,5	934,7	789,1	717,2	585,2	517,4	488,9
Польща	847,0	913,0	834,3	897,2	819,8	708,0	679,4	509,1	571,3	593,9
Швейцарія	785,7	852,7	939,3	1 097,6	1 351,0	1 391,7	1 391,0	1 436,9	1 515,9	1 540,7
Угорщина	708,6	697,6	678,5	684,3	685,9	466,4	333,7	498,1	511,1	500,1
Швеція	674,2	1 108,9	1 141,9	1 084,4	439,3	363,7	334,0	328,8	351,2	341,8
Італія	354,2	352,7	349,2	401,7	584,6	207,8	216,4	196,7	201,6	249,6
Люксембург	263,0	435,4	488,9	559,5	555,8	398,8	363,9	660,1	515,8	526,1
Греція	262,9	259,8	396,7	394,9	268,3	54,3	41,8	44,3	43,0	61,8
Данія	186,0	196,6	199,5	197,2	173,5	149,3	138,8	137,6	153,6	161,0
Корея, Республіка	171,5	171,5	171,6	171,5	171,7	161,6	161,2	198,8	198,8	201,7
Панама	160,4	199,4	288,3	383,7	610,5	394,8	316,9	291,7	337,7	333,2
Ірландія	139,3	138,0	156,4	167,7	70,1	71,5	72,9	42,8	48,4	48,9
Естонія	137,3	126,7	162,4	172,5	180,4	240,3	243,3	222,1	235,0	240,0
Туреччина	134,0	148,6	164,0	186,9	212,1	199,3	192,7	280,6	319,0	337,9
Японія	117,1	130,7	150,0	160,5	188,9	143,6	133,1	130,4	144,0	139,0
Беліз	112,9	132,4	151,7	809,2	1 026,6	652,5	535,1	604,2	532,3	439,1
Канада	106,6	95,5	110,1	98,3	87,1	76,2	65,0	41,1	49,7	52,3

Відмінності в поняттях «підприємництво» та «бізнес»

Критерій	Підприємництво	Бізнес
Мета	Реалізація ідеї, самореалізація та отримання прибутку. Мета діяльності співпадає з особистою	Отримання прибутку шляхом використання ідей, задоволення потреб ринку та розвиток власної справи. Розмежування власної та бізнес-мети
Ціль	Економічне та соціальне зростання, розвиток суспільства на основі інновацій	Насичення суспільства необхідними товарами та послугами
Тип господарської діяльності	Новаторський підхід, розширення меж ринку та порушення його рівноваги	Збалансування попиту і пропонування на ринку, де порушена рівновага внаслідок підприємницької діяльності, та отримання від цього прибутку
Спосіб ведення господарства	Інноваційний	Традиційний
Функції	Створення нової підприємницької структури та особиста участь в процесі виробництва	Діяльність в організованій структурі, саморегулювання з елементами контролю бізнесменом
Можливість навчитися	Неможливо	Можливо
Ризик	Високий	Відносно невисокий
Межі	Від зародження ідеї до отримання першого прибутку	Від моменту повторення процесу виробництва вдруге через організацію виробництва, побудову схеми діяльності до згорання проекту та завершення діяльності

Динаміка розвитку бізнесу в Україні за 2010-2018 р. р.

Види економічної діяльності	Роки	Кількість суб'єктів господарювання			Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва						Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання			Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання		
		усього	з них фізичні особи-підприємці	Темпи зростання	суб'єкти великого підприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	У тому числі фізичні особи-підприємці	7	8	9	усього	з них у фізичних осіб-підприємців	Темпи зростання	усього	з них у фізичних осіб-підприємців
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Усього	2010	2184105	1805118	-	586	21343	2161999	1804758	11000590	2814538	-	3596646,5	230418,2	-		
	2011	1701797	1325925	-22,1%	659	21059	1679902	1325619	10393516	2371410	-5,52%	4202455,2	211215,8	16,84%		
	2012	1600304	1235192	-5,96%	698	20550	1578879	1234831	10198733	2277866	-1,87%	4459818,8	256649,2	6,12%		
	2013	1722251	1328743	7,62%	659	19210	1702201	1328392	9965076	2322582	-2,29%	4334453,1	284238,1	-2,81%		
	2014	1932325	1591160	12,20%	497	16618	1915046	1590448	9008271	2498180	-9,60%	4459702,2	289042,3	2,89%		
	2015	1974439	1630878	2,18%	423	15510	1958385	1630571	8331931	2290330	-7,51%	5556540,4	397473,3	24,59%		
	2016	1865631	1559161	-5,51%	383	15113	1850034	1558880	8244025	2307185	-1,06%	6726739,9	489204,6	21,06%		
	2017	1805144	1466803	-3,24%	399	15254	1789406	1466486	8271338	2328116	0,33%	8312272,0	604336,7	23,57%		
	2018	1839672	1483716	1,91%	446	16476	1822671	1483297	8661298	2572956	4,71%	9966804,6	760755,1	19,90%		
	2010	55977	42788	-	9	410	55558	42787	284485	50932	-	73015,0	7089,4	-		
	2011	54239	39867	-3,10%	10	431	53798	39865	280142	48755	-1,53%	82637,9	8289,7	13,18%		
	2012	66568	53120	22,73%	13	413	66142	53118	280401	60889	0,09%	90074,4	10719,5	9,00%		
	2013	86377	71492	29,76%	12	411	85954	71487	298032	79935	6,29%	94278,2	13867,8	4,67%		
	2014	114355	101036	32,39%	6	379	113970	101031	306276	113585	2,77%	105689,6	21586,0	12,10%		
	2015	116136	102519	1,56%	6	342	115788	102515	275103	108723	-10,18%	141479,7	40889,3	33,86%		
	2016	129704	117772	11,68%	6	335	129363	117768	282811	125704	2,80%	175050,9	57643,7	23,73%		
	2017	146909	133496	13,26%	6	328	146575	133492	303191	144191	7,21%	216803,8	77686,8	23,85%		
2018	174622	160107	18,86%	7	335	174280	160105	331663	173227	9,39%	180929,7	108007,2	-16,6%			
2010	12043	8179	-	1	106	11937	8179	49514	10403	-	8415,9	1070,6	-			
2011	10405	6251	-13,60%	2	107	10297	6251	47965	8540	-3,13%	10251,8	1317,7	21,81%			
2012	8793	4971	-15,49%	-	88	8705	4970	40201	6653	-16,19%	9308,7	1292,3	-9,20%			
2013	9086	5157	3,33%	-	80	9006	5157	37223	6571	-7,41%	7533,7	1261,5	-19,1%			
2014	9527	6121	4,85%	-	68	9459	6121	33905	8019	-8,91%	6919,2	1581,1	-8,16%			
2015	8567	5291	-10,08%	-	55	8512	5291	27777	6031	-18,07%	7632,3	2263,2	10,31%			
2016	7958	5273	-7,11%	1	167	50008	5273	25698	6147	-7,48%	9090,9	2759,2	19,11%			
Інформація та телекому-нікації	2010	12043	8179	-	1	106	11937	8179	49514	10403	-	8415,9	1070,6	-		
	2011	10405	6251	-13,60%	2	107	10297	6251	47965	8540	-3,13%	10251,8	1317,7	21,81%		
	2012	8793	4971	-15,49%	-	88	8705	4970	40201	6653	-16,19%	9308,7	1292,3	-9,20%		
	2013	9086	5157	3,33%	-	80	9006	5157	37223	6571	-7,41%	7533,7	1261,5	-19,1%		
	2014	9527	6121	4,85%	-	68	9459	6121	33905	8019	-8,91%	6919,2	1581,1	-8,16%		
	2015	8567	5291	-10,08%	-	55	8512	5291	27777	6031	-18,07%	7632,3	2263,2	10,31%		
	2016	7958	5273	-7,11%	1	167	50008	5273	25698	6147	-7,48%	9090,9	2759,2	19,11%		

Видавнича діяльність

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2017	7686	4879	-3,42%	-	49	7637	4878	24374	5898	-5,15%	9601,4	3194,4	5,62%
	2018	7846	4998	2,08%	-	48	7798	4997	24165	6178	-0,86%	6229,4	3900,1	-35,1%
	2010	3683	2318	-	2	55	3629	2318	22039	3001	-	9985,0	1047,3	-
	2011	2999	1554	-18,57%	1	49	2950	1554	22503	2231	2,11%	9883,1	545,4	-1,02%
	2012	2156	1200	-28,11%	1	49	2106	1200	12934	1754	42,52%	3569,7	340,9	-63,9%
	2013	2376	1290	10,20%	-	43	2333	1290	13953	1787	7,88%	3469,4	329,5	-2,81%
	2014	2687	1731	13,09%	-	41	2646	1731	12912	2096	-7,46%	3541,0	329,0	2,06%
	2015	3093	2172	15,11%	-	34	3059	2172	11549	2388	-10,56%	4458,8	599,3	25,92%
	2016	2851	2086	-7,82%	6	335	129363	2086	13979	2345	21,04%	6459,5	1019,8	44,87%
	2017	2947	2112	3,37%	-	38	2909	2112	13647	2590	-2,37%	8273,2	1468,7	28,08%
	2018	3618	2742	22,77%	-	39	3579	2742	15626	3388	14,50%	11288,3	2378,7	36,44%
	2010	2694	1588	-	1	35	2657	1588	14127	2154	-	2682,0	397,7	-
	2011	2198	1090	-18,41%	1	38	2159	1090	14975	1708	6,00%	4342,0	351,6	61,89%
	2012	1410	344	-35,85%	2	53	1355	344	18674	689	24,70%	6868,2	107,6	58,18%
	2013	1370	191	-2,84%	3	46	1321	191	18221	467	-2,43%	6879,5	61,6	0,16%
	2014	1221	199	-10,88%	-	44	1177	199	15293	408	-16,07%	6349,0	61,8	-7,71%
	2015	1292	274	5,81%	1	38	1253	274	15846	405	3,62%	5936,4	82,0	-6,50%
	2016	1109	207	-14,16%	-	45	7913	207	15350	372	-3,13%	6464,1	112,9	8,89%
	2017	1129	198	1,80%	2	31	1096	198	21006	374	36,85%	9213,4	121,6	42,53%
	2018	1150	207	1,86%	1	32	1117	207	19489	367	-7,22%	2401,2	158,6	-73,9%
	2010	4326	2468	-	5	97	4222	2468	124970	3387	-	38968,2	316,3	-
	2011	3640	1674	-15,86%	4	100	3534	1674	115516	2673	-7,57%	41722,1	355,4	7,07%
	2012	2718	894	-25,33%	8	69	2641	894	105801	1695	-8,41%	44772,2	197,7	7,31%
	2013	2956	1002	8,76%	7	69	2880	1001	100739	2155	-4,78%	44425,2	336,5	-0,78%
	2014	3075	1381	4,03%	6	66	3003	1380	90652	2782	-10,01%	45207,1	374,4	1,76%
	2015	3287	1495	6,89%	5	54	3228	1495	71900	2398	-20,69%	48370,5	719,7	7,00%
	2016	3443	1727	4,75%	-	37	2814	1727	64775	2896	-9,91%	51852,6	1086,4	7,20%
	2017	3757	1880	9,12%	4	53	3700	1880	58382	3397	-9,87%	56660,9	1557,9	9,27%
	2018	4020	2003	7,00%	5	51	3964	2003	55605	4118	-4,76%	61987,7	2274,8	9,40%
	2010	21811	18821	-	-	62	21749	18821	44792	21100	-	7761,8	2773,9	-
	2011	25489	21923	16,86%	1	80	25409	21922	53832	24840	20,18%	10872,0	4121,4	40,07%
	2012	40596	36754	59,27%	1	95	40500	36754	73791	39410	37,08%	18775,1	7120,9	72,69%
	2013	56018	51477	37,99%	1	109	55908	51475	90712	54613	22,93%	24221,7	9734,7	29,01%
	2014	78249	74055	39,69%	-	104	78145	74053	114609	80567	26,34%	34594,6	16047,3	42,82%

Рівень економічної свободи України за Індексом економічної свободи (by The Heritage Foundation) за 2000-2019 р. р.

Країна	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Гонконг	89,5	89,9	89,4	89,8	90,0	89,5	88,6	89,9	89,7	90,0	89,7	89,7	89,9	89,3	90,1	89,6	88,6	89,8	90,2	90,2
Сінгапур	87,7	87,8	87,4	88,2	88,9	88,6	88,0	87,1	87,3	87,1	86,1	87,2	87,5	88,0	89,4	89,4	87,8	88,6	88,8	89,4
Нова Зеландія	80,9	81,1	80,7	81,1	81,5	82,3	82,0	81,4	80,7	82,0	82,1	82,3	82,1	81,4	81,2	82,1	81,6	83,7	84,2	84,4
Швейцарія	76,8	76,0	79,3	79,0	79,5	79,3	78,9	78,0	79,5	79,4	81,1	81,9	81,1	81,0	81,6	80,5	81,0	81,5	81,7	81,9
Австралія	77,1	77,4	77,3	77,4	77,9	79,0	79,9	81,1	82,2	82,6	82,6	82,5	83,1	82,6	82,0	81,4	80,3	81,0	80,9	80,9
Ірландія	76,1	81,2	80,5	80,9	80,3	80,8	82,2	82,6	82,5	82,2	81,3	78,7	76,9	75,7	76,2	76,6	77,3	76,7	80,4	80,5
Великобританія	77,3	77,6	78,5	77,5	77,7	79,2	80,4	79,9	79,4	79,0	76,5	74,5	74,1	74,8	74,9	75,8	76,4	76,4	78,0	78,9
Канада	70,5	71,2	74,6	74,8	75,3	75,8	77,4	78,0	80,2	80,5	80,4	80,8	79,9	79,4	80,2	79,1	78,0	78,5	77,7	77,7
Об'єднані Арабські Емірати	74,2	74,9	73,6	73,4	67,2	65,2	62,2	62,6	62,6	64,7	67,3	67,8	69,3	71,1	71,4	72,4	72,6	76,9	77,6	77,6
Тайвань	72,5	72,8	71,3	71,7	69,6	71,3	69,7	69,4	70,3	69,5	70,4	70,8	71,9	72,7	73,9	75,1	74,7	76,5	76,6	77,3
Нідерланди	70,4	73,0	75,1	74,6	74,5	72,9	75,4	75,5	77,4	77,0	75,0	74,7	73,3	73,5	74,2	73,7	74,6	75,8	76,2	76,8
США	76,4	79,1	78,4	78,2	78,7	79,9	81,2	81,2	81,0	80,7	78,0	77,8	76,3	76,0	75,5	76,2	75,4	75,1	75,7	76,8
Данія	68,3	68,3	71,1	73,2	72,4	75,3	75,4	77,0	79,2	79,6	77,9	78,6	76,2	76,1	76,1	76,3	75,3	75,1	76,6	76,7
Естонія	69,9	76,1	77,6	77,7	77,4	75,2	74,9	78,0	77,9	76,4	74,7	75,2	73,2	75,3	75,9	76,8	77,2	79,1	78,8	76,6
Грузія	54,3	58,3	56,7	58,6	58,9	57,1	64,5	69,3	69,2	69,8	70,4	70,4	69,4	72,2	72,6	73,0	72,6	76,0	76,2	75,9
Чілі	74,7	75,1	77,8	76,0	76,9	77,8	78,0	77,7	78,6	78,3	77,2	77,4	78,3	79,0	78,7	78,5	77,7	76,5	75,2	75,4
Швеція	65,1	66,6	70,8	70,0	70,1	69,8	70,9	69,3	70,8	70,5	72,4	71,9	71,7	72,9	73,1	72,7	72,0	74,9	76,3	75,2
Фінляндія	64,3	69,7	73,6	73,7	73,4	71,0	72,9	74,0	74,6	74,5	73,8	74,0	72,3	74,0	73,4	73,4	72,6	74,0	74,1	74,9
Литва	61,9	65,5	66,1	69,7	72,4	70,5	71,8	71,5	70,9	70,0	70,3	71,3	71,5	72,1	73,0	74,7	75,2	75,8	75,3	74,2
Чеська Республіка	68,6	70,2	66,5	67,5	67,0	64,6	66,4	67,4	68,1	69,4	69,8	70,4	69,9	70,9	72,2	72,5	73,2	73,3	74,2	73,7
Німеччина	65,7	69,5	70,4	69,7	69,5	68,1	70,8	70,8	70,6	70,5	71,1	71,8	71,0	72,8	73,4	73,8	74,4	73,8	74,2	73,5
Норвегія	70,1	67,1	67,4	67,2	66,2	64,5	67,9	67,9	68,6	70,2	69,4	70,3	68,8	70,5	70,9	71,8	70,8	74,0	74,3	73,0
Ізраїль	65,5	66,1	66,9	62,7	61,4	62,6	64,4	64,8	66,3	67,6	67,7	68,5	67,8	66,9	68,4	70,5	70,7	69,7	72,2	72,8

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Південна Корея	69,7	69,1	69,5	68,3	67,8	66,4	67,5	67,8	68,6	68,1	69,9	69,8	69,9	70,3	71,2	71,5	71,7	74,3	73,8	72,3
Японія	70,7	70,9	66,7	67,6	64,3	67,3	73,3	72,7	73,0	72,8	72,9	72,8	71,6	71,8	72,4	73,3	73,1	69,6	72,3	72,1
РФ	51,8	49,8	48,7	50,8	52,8	51,3	52,4	52,2	49,8	50,8	50,3	50,5	50,5	51,1	51,9	52,1	50,6	57,1	58,2	58,9
Україна	47,8	48,5	48,2	51,1	53,7	55,8	54,4	51,5	51,0	48,8	46,4	45,8	46,1	46,3	49,3	46,9	46,8	48,1	51,9	52,3
Світ	58,1	59,2	59,2	59,6	59,6	59,6	59,9	60,1	60,2	59,5	59,4	59,7	59,5	59,6	60,3	60,4	60,7	60,9	61,1	60,8

Макроекономічні показники України за 2014-2018рр. (За матеріалами Світового Банку)

Назва індикатору	2014		2015		2016		2017		2018	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Експорт високих технологій (% виготовленої продукції, що йде на експорт)		6,51	7,27	5,75	4,98	5,41				
Торгівля товарами (% ВВП)		81,29	83,10	80,99	82,78	79,79				
Населення, загалом		45 271 947	45 154 029	45 004 645	44 831 135	44 622 516				
Ріст населення (щорічний %)		-0,48	-0,26	-0,33	-0,39	-0,47				
Безробіття, загалом (% від загальної робочої сили)		9,27	9,14	9,35	9,51	9,38				
ВНД на душу населення, ПКС (міжнародний долар відповідно до курсу у певний період)		8 610,00	7 880,00	8 210,00	8 460,00	9 020,00				
ВНД на душу населення, метод Атласа (долар США відповідно до курсу у певний період)		3 560,00	2 650,00	2 310,00	2 260,00	2 660,00				
ВНД, ПКС (міжнародний долар відповідно до курсу у певний період)		370 198 321 926,39	337 410 409 059,68	350 194 278 767,12	359 434 925 554,07	381 130 336 464,31				
ВНД, метод Атласа (долар США відповідно до курсу у певний період)		153 080 488 776,81	113 648 088 630,17	98 744 518 111,73	96 211 132 019,54	112 497 730 745,00				
ВВП на душу населення, ПКС (міжнародний долар відповідно до курсу у певний період)		8 710,75	7 972,44	8 289,71	8 693,69	9 233,15				
ВВП на душу населення (долар США відповідно до курсу у певний період)		310,47	212,47	218,77	264,07	3 095,17				
Зростання ВВП (щорічний %)		-6,55	-9,77	2,44	2,47	3,34				
ВВП (долар США відповідно до курсу у певний період)		133 503 411 375,74	91 030 959 454,70	93 355 993 628,50	112 190 355 158,18	130 832 374 404,88				
Інфляція, дефлятор ВВП (щорічний %)		15,90	38,88	17,10	22,08	15,41				
Промисловість, умовно-чиста продукція (% ВВП)		22,82	21,73	23,18	23,37	23,29				

1	2	3	4	5	6
Сільське господарство, умовно-чиста продукція (% ВВП)	10,15	12,06	11,73	10,19	10,14
Імпорт товарів та послуг (% ВВП)	52,10	55,21	56,22	55,70	53,81
Валове накопичення капіталу (% ВВП)	13,40	15,93	21,72	19,95	18,77
Експорт товарів та послуг (% ВВП)	48,59	52,60	49,30	48,01	45,21
Витрати на військові потреби (% ВВП)	3,02	3,97	3,67	3,24	3,78
Абоненти послуг мобільного стільникового зв'язку (на 100 осіб)	144,28	143,98	135,20	133,49	133,59
Час, необхідний на започаткування бізнесу (дні)	22,00	8,00	6,50	6,50	6,50
Індекс легкості ведення бізнесу (1 = найбільш сприятливі правові умови для бізнесу)					71,00
Доходи, за виключенням грантів (% ВВП)	33,68	35,76	31,20	32,54	
Державний борг, загалом (% ВВП)	63,67	70,26	71,81		
Витрати на дослідження та розробки (% ВВП)	0,65	0,61	0,48	0,45	0,36
Інфляція, ціни на споживчі товари (щорічний %)	12,07	48,70	13,91	14,44	10,95
Обслуговування загального боргу (% експорту товарів, послуг та первинного доходу)	29,31	55,10	23,09	20,75	18,64
Ринкова капіталізація компаній, зареєстрованих на біржі (% ВВП)				4,63	3,37
Приватні перекази, надходження (долар США відповідно до курсу у певний період)	7 354 000 000,00	8 474 000 000,00	9 472 000 000,00	12 132 000 000,00	14 378 000 000,00
Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив (платіжний баланс, долар США відповідно до курсу у певний період)	847 000 000,00	3 050 000 000,00	3 441 000 000,00	2 827 000 000,00	2 476 000 000,00

Систематизація видів оцінок інформаційних систем

Оцінка управління ІТ-послугами	
1	2
Цілі проведення оцінки	1. Оцінити, наскільки ефективно і раціонально організована служба ІТ з урахуванням організації обслуговування бізнес-процесів. 2. Оцінити, наскільки задоволені власники процесів роботою підрозділу ІТ.
Об'єкти, що вивчаються ІТ	1. Проаналізувати функціональну та організаційну структури підрозділу ІТ, історію робіт, інциденти та заходи щодо їх попередження, а також думки користувачів, стратегію компанії та її проекцію на підрозділ ІТ.
Методи вивчення та аналізу	1. Побудувати функціональну модель. 2. Вивчення стратегії підприємства та його проекції на ІТ з метою обґрунтування розбіжностей функціональної структури підрозділу ІТ до загальновизнаних стандартів.
Результати оцінки	Розроблення рекомендацій щодо покращення функціональної та організаційної структури підрозділу ІТ. Акцент на вузькі та проблемні місця в діяльності підрозділу ІТ.
Оцінка бізнес-процесів	
Цілі проведення оцінки	1. Оцінити бізнес-процеси, орієнтовані на використання ІТ в рамках заданого критерію. 2. Оцінити, наскільки адекватним є забезпечення бізнес-процесів ІТ-послугами до їхніх потреб.
Об'єкти, що вивчаються ІТ	У рамках дослідження збирається максимальна кількість інформації за всіма параметрами, які характеризують бізнес-процес, результати процесу, його мету і політику реалізації, ключові показники, алгоритм роботи і використовувані ресурси, а також власники процесу. Важливою інформацією є історія процесу – проблемні ситуації, їх частота і якість рішення.
Методи вивчення і аналізу	При оцінці адекватності порівнюються потреби в ІТ-послуги, розрахована продуктивність ІС і обсяг наданих ІТ-послуг.
Результати оцінки	У якості результатів формуються рішення з оптимізації бізнес-процесу, зміні технічних потужностей, програмних рішень, оптимізації інструкцій і форм передачі інформації.
Оцінка витрат на володіння ІС	
Цілі проведення оцінки	1. Оцінка вартості ІТ інструментарію 2. Оцінка вартості підтримки системи – витрати на управління і операції.
Досліджувані об'єкти ІТ	Досліджується бюджет ІС – його складові та порядок формування, визначаються витрати накопичувальним підсумком тощо.
Методи вивчення і аналізу	Використовуються різні методи ТСО, АВС, ВУІТ і тощо
Результати оцінки	Рекомендації з оптимізації витрат на ІТ.
Оцінка ризиків	
Цілі проведення оцінки підрозділом ІТ.	1 Оцінка ризиків, пов'язаних з функціонуванням інформаційної системи 2. Оцінка ризиків, що виникають при наданні неякісних ІТ-послуг
Досліджувані об'єкти ІТ	Усі процеси взаємодії ІТ та основні бізнес-функції, властивості ІС (програмного і апаратного забезпечення)

Продовження додатку Ж

1	2
Методи вивчення та аналізу	Системний аналіз ІТ-послуг, визначення слабких місць інформаційної системи, якості послуг.
Результати оцінки	Рекомендації з оптимізації та управління ризиками.
Оцінка безпеки	
Цілі проведення оцінки	Оцінка процесів забезпечення інформаційної безпеки в організації, кваліфікації співробітників, знання ними своїх посадових обов'язків і ступеня їх обізнаності в питаннях інформаційної безпеки.
Досліджувані об'єкти ІТ	Кваліфікація співробітників підрозділу ІТ. Процедури і технології забезпечення інформаційної безпеки.
Методи вивчення та аналізу	Основними методами оцінки безпеки є: стандарти, система критеріїв, ряд авторських програм проведення оцінки безпеки інформаційної системи.
Результати оцінки	Рекомендації зі створення сукупності заходів щодо захисту інформації, а також організації загальної безпеки в області ІТ.
Стратегічна оцінка	
Цілі проведення оцінки підрозділом ІТ	1. Оцінка ступеня відповідності функціонування ІС бізнес-стратегії організації. 2. Оцінка ступеню залежності організації від ІТ.
Досліджувані об'єкти ІТ	Стратегія розвитку основного бізнесу організації, стратегія розвитку інформаційної системи, обсяг ІТ-послуг і рівень залученості ІТ в основні бізнес-процеси організації.
Методи вивчення та аналізу	Основним методом формалізації стратегії та відстеження ступеню її виконання є метод системи збалансованих показників (Balanced Score Card - BSC). Також допоміжними методами можна вважати використання Матриці Мак Фарлана.
Результати оцінки	Рекомендації з трансформації ІТ стратегії.
Оцінка програмно-апаратної бази	
Цілі проведення оцінки підрозділом ІТ	1. Оцінка відповідності програмно-апаратного комплексу важливість справ. 2. Оцінка ефективності використання програмного забезпечення і апаратного комплексу. 3. Оцінка раціональності використання програмно-апаратного комплексу.
Досліджувані об'єкти ІТ	ІТ-орієнтовані бізнес-процеси, їх потреби в ІТ, функції і алгоритми, а також програмні модулі, в рамках яких реалізовані бізнес-процеси. Важливим фактором є основні характеристики програмного комплексу (вимоги до апаратного забезпечення, вартість при покупці і супроводі, надійність і т.д.). При оцінці технічної бази вивчаються характеристики апаратного комплексу ІС.
Методи вивчення та аналізу	Експертні методи оцінки переважають
Результати оцінки	Рекомендації з оптимізації програмної та апаратної інфраструктури і створення оптимальної конфігурації програмного забезпечення, рекомендації щодо оптимізації витрат на програмний комплекс, рекомендації з модернізації та реконструкції технічної частини ІС.

Етапи та порядок розрахунку таксономічного показника

№ з/п	Назва етапу	Порядок побудови / розрахунку	Пояснення
1	2 Формування матриці спостережень	3 $X_{mn} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & X_{i2} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mj} & \dots & X_{mn} \end{pmatrix}$	4 m – число одиниць n -вимірного простору, що дорівнює кількості рядків матриці; n – число ознак кожної одиниці, що дорівнює кількості стовпців матриці; x_{ij} – значення ознаки за номером j для одиниці за номером i
2	Стандартизація значень елементів матриці спостережень	$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{\sigma_j}, \quad i = 1, \dots, m; \quad j = 1, \dots, n;$	\bar{X}_j – середнє арифметичне значення ознаки x_{ij} ; $\bar{X}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m X_{ij}$; σ_j – середньоквадратичне відхилення ознаки x_{ij} ; $\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (X_{ij} - \bar{X}_j)^2}$
3	Формування вектору-еталону	$Z_{0j} = \begin{cases} \max Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c (\text{стимулятор}); \\ \min Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_d (\text{дестимулятор}) \end{cases}$	<p>Стимулятори – це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження, а дестимулятори навпаки спричиняють погіршення оцінки роботи</p>

1	2	3	4
4	Визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном	1) $C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2}$; 2) $\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}$; 3) $\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}$; 4) $C_0 = \bar{C}_0 + 2\sigma_0$	C_{i0} – відстань між окремими спостереженнями і вектором-еталоном; Z_{ij} – стандартизоване значення j -ї ознаки в період часу i ; Z_{0j} – стандартизоване значення j -ї ознаки в еталоні; \bar{C}_0 – середня відстань між окремими спостереженнями та вектором-еталоном; σ_0 – середнє квадратичне відхилення відстані між окремими спостереженнями і середнього відстанню; C_0 – максимальне можливе відхилення від зведеного еталона
5	Обчислення таксономічного показника	1) $D_i = \frac{C_{i0}}{C_0}$; 2) $K_i = 1 - D_i$	D_i – прямиий таксономічний коефіцієнт; K_i – модифікований таксономічний коефіцієнт.

Взаємозв'язок аутсорсингу з рівнями стратегічного управління торговельною організацією та відповідними їм бізнес-процесами

Рівні	Стратегічне управління організацією			Аутсорсинг			Підхід до аутсорсингу
	Функції	Бізнес-процеси	Тип	Напрям	Функціонал	8	
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічний	Розробка рішень для стратегічних бізнес-завдань та пошуку нових можливостей	Управлінська діяльність торговельної організації	Стратегічне управління управління інвестиціями, управління персоналом, економічна безпека, інформаційна безпека, операційне управління, маркетинг та реалізація, внутрішній контроль, управління якістю	Стратегічний	Трансформація бізнесу аутсорсером	Аутсорсер бере на себе управління всією службою організації, експлуатації, розвитком IT-систем, закупівлями, обслуговуванням тощо	Широкий
	Розвиток конкурентних переваг через ключові фактори успіху						
Тактичний	Розвиток конкурентних переваг через ключові фактори успіху	Основна діяльність торговельної організації	Оф-лайн торгівля, Інтернет-магазин, товарознавчий відділ тощо	Функціональний	Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсер бере на себе управління виділеною функцією (робота з постачальниками, проведення розрахунків тощо), самостійно визначає необхідні ресурси з керівництвом організації, погоджує склад і рівень сервісу	Середній

1		3	4	5	6	7	8
Операційний	Реалізація основних функцій (підбір персоналу, планування, внутрішній контроль тощо)	Допоміжна діяльність організації	Технічне і технологічне забезпечення, ІТ-супровід управління, кадрове діловодство, юридичний супровід, матеріально-технічної супровід, транспортне забезпечення, бухгалтерський супровід, підбір і навчання персоналу тощо	Ресурсний	Аутсорсинг додатків	Аутсорсер надає необхідні ресурси, відповідає за наявність ресурсу та його відповідності вимогам торговельної організації.	Вузкий
	Управління інформаційним и потоками і здійснення базових операцій торговельною організацією				Аутсорсинг інфраструктури		

Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організації роздрібною торгівлі за блоком показників «Фінансова діяльність» за 2016-2018 рр.

Організації	Рік	Показники													
		Ринкової вартості організації						Фінансової стабільності						Ефективності управління витратами	
		ОР2, коэф.	ОР4, коэф.	ОР7, коэф.	ОР9, коэф.	ОР6, коэф.	ОР10, коэф.	ОР12, коэф.	ОР14, коэф.	ОР5, коэф.	ОР8, коэф.	ОР11, коэф.			
ТОВ «Восторг»	2016	0,754	1,061	0,772	474,882	0,108	1,001	0,587	0,031	0,167	701,021	0,078			
	2017	0,772	1,112	0,699	524,324	0,097	1,041	0,688	0,027	0,154	720,151	0,082			
	2018	0,749	1,075	0,658	505,548	0,121	0,985	0,547	0,055	0,114	699,946	0,077			
	\bar{X}_j	0,758	1,083	0,710	501,585	0,109	1,009	0,607	0,038	0,145	707,039	0,079			
	σ_j	0,010	0,022	0,047	20,378	0,010	0,024	0,059	0,012	0,023	9,282	0,002			
ТОВ «Рост»	2016	0,831	1,161	0,801	719,741	0,135	0,946	0,678	0,038	0,134	896,199	0,064			
	2017	0,827	1,240	0,852	743,716	0,141	1,005	0,457	0,027	0,139	907,177	0,074			
	2018	0,807	1,241	0,87	743,544	0,164	1,135	0,683	0,015	0,146	903,406	0,088			
	\bar{X}_j	0,822	1,214	0,841	735,667	0,147	1,029	0,606	0,027	0,140	902,261	0,081			
	σ_j	0,010	0,037	0,029	11,262	0,012	0,079	0,105	0,009	0,005	4,554	0,010			
ТОВ «Укр-трейд»	2016	0,772	1,056	0,924	732,908	0,110	0,998	0,484	0,027	0,133	823,404	0,103			
	2017	0,797	1,102	0,895	748,422	0,118	1,041	0,508	0,022	0,147	889,333	0,106			
	2018	0,805	1,086	0,95	713,518	0,099	0,974	0,527	0,031	0,134	907,611	0,098			
	\bar{X}_j	0,791	1,081	0,923	731,616	0,109	1,004	0,506	0,027	0,138	873,449	0,102			
	σ_j	0,014	0,019	0,022	14,279	0,008	0,028	0,018	0,004	0,006	36,165	0,003			

Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організації роздрібною торгівлі за блоком показників «Контрагенти» за 2016-2018 рр.

Організації	Рік	Показники															
		Залучення нових та утримання існуючих клієнтів							Обслуговування клієнтів							Партнерських відносин	
		ОС4, коэф.	ОС5, коэф.	ОС9, коэф.	ОС10, коэф.	ОС14, коэф.	ОС7, коэф.	ОС8, коэф.	ОС11, коэф.	ОС12, коэф.	ОС6, коэф.	ОС15, коэф.					
ТОВ «Восторг»	2016	0,015	0,226	1,024	0,915	0,023	–	0,104	–	0,889	0,099	0,156					
	2017	0,009	0,307	0,989	0,985	0,013	–	0,134	–	0,896	0,111	0,163					
	2018	0,017	0,274	1,034	0,989	0,021	–	0,126	–	0,901	0,101	0,175					
	\bar{X}_j	0,014	0,289	0,973	0,963	0,019	–	0,121	–	0,895	0,104	0,165					
	σ_j	0,003	0,033	0,019	0,034	0,004	–	0,013	–	0,005	0,005	0,008					
ТОВ «Рост»	2016	0,014	0,259	1,032	0,980	0,016	0,062	0,127	0,001	0,946	0,098	0,128					
	2017	0,017	0,352	1,003	0,983	0,021	0,081	0,119	0,002	0,957	0,115	0,124					
	2018	0,020	0,322	0,847	0,974	0,032	0,095	0,129	0,001	0,952	0,105	0,133					
	\bar{X}_j	0,018	0,311	0,961	0,979	0,023	0,079	0,125	0,001	0,952	0,106	0,128					
	σ_j	0,002	0,039	0,081	0,004	0,007	0,014	0,004	0,000	0,004	0,007	0,004					
ТОВ «Укр-трейд»	2016	0,008	0,241	0,964	0,985	0,013	–	0,095	–	0,899	0,108	0,129					
	2017	0,014	0,269	0,869	0,966	0,016	–	0,127	–	0,906	0,112	0,147					
	2018	0,017	0,347	0,891	0,983	0,023	–	0,141	–	0,903	0,099	0,164					
	\bar{X}_j	0,013	0,286	0,908	0,978	0,017	–	0,121	–	0,903	0,106	0,147					
	σ_j	0,004	0,045	0,041	0,009	0,004	–	0,019	0,001	0,003	0,005	0,014					

Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організації роздрібної торгівлі за блоком показників «Внутрішні бізнес-процеси» за 2016-2018 рр.

Організації	Рік	Показники														
		Організаційної структури управління					Організації торгового-технологічного процесу					Рівня інформатизації				
		ОС2, коэф.	У2, коэф.	У3, коэф.	ОС1, коэф.	ІТ1, коэф.	ІТ2, тис. грн./ос.	ІТ3, коэф.	ІТ4, коэф.	ІТ5, коэф.	ІТ6, коэф.	ІТ7, коэф.	ІТ8, коэф.	ІТ9, коэф.	ІТ9, коэф.	
ТОВ «Восторг»	2016	0,200	0,142	0,022	0,021	0,156	3,364	0,945	0,957	0,264	0,022	1,121	0,299	0,374		
	2017	0,188	0,151	0,018	0,024	0,149	3,641	0,971	0,982	0,296	0,027	1,211	0,269	0,412		
	2018	0,200	0,138	0,026	0,029	0,152	3,649	0,986	0,921	0,352	0,035	1,284	0,274	0,443		
	\bar{X}_j	0,196	0,144	0,022	0,025	0,152	3,551	0,967	0,953	0,304	0,028	1,205	0,281	0,410		
	σ_j	0,006	0,005	0,003	0,003	0,003	0,133	0,017	0,025	0,036	0,005	0,067	0,013	0,028		
ТОВ «Рост»	2016	0,250	0,155	0,012	0,016	0,154	3,987	0,968	0,833	0,448	0,020	1,309	0,349	0,511		
	2017	0,267	0,145	0,015	0,024	0,171	3,945	0,962	0,833	0,501	0,027	1,532	0,380	0,497		
	2018	0,267	0,136	0,014	0,036	0,165	4,245	0,942	0,714	0,538	0,038	1,415	0,378	0,524		
	\bar{X}_j	0,261	0,145	0,014	0,025	0,163	4,059	0,957	0,793	0,496	0,028	1,419	0,369	0,511		
	σ_j	0,008	0,008	0,001	0,008	0,007	0,133	0,011	0,056	0,037	0,008	0,091	0,014	0,011		
ТОВ «Укр-трейд»	2016	0,250	0,184	0,023	0,02	0,152	3,818	0,988	0,857	0,365	0,026	1,327	0,216	0,365		
	2017	0,250	0,197	0,025	0,038	0,154	3,986	0,975	0,857	0,394	0,040	1,324	0,256	0,375		
	2018	0,267	0,188	0,018	0,033	0,166	4,002	0,981	0,750	0,403	0,034	1,337	0,228	0,394		
	\bar{X}_j	0,256	0,190	0,022	0,030	0,157	3,935	0,981	0,821	0,387	0,033	1,329	0,233	0,378		
	σ_j	0,008	0,005	0,003	0,008	0,006	0,083	0,005	0,050	0,016	0,006	0,006	0,017	0,012		

Вихідні дані для оцінки рівня інноваційної активності організації роздрібною торгівлі за блоком показників «Персонал» за 2016-2018 рр.

Організації	Рік	Показники									
		Кваліфікації персоналу			Інноваційної культури			Мотивації персоналу			
		У1, коэф.	У5, коэф.	У11, тис. грн./ос.	ОС3, коэф.	У4, коэф.	У8, коэф.	У6, коэф.	У7, коэф.	У9, коэф.	У10, коэф.
ТОВ «Восторг»	2016	0,608	0,050	0,730	0,022	0,889	0,907	46,72	0,000	0,087	0,026
	2017	0,645	0,022	0,780	0,019	0,875	0,910	48,75	0,163	0,098	0,035
	2018	0,612	0,014	0,722	0,020	0,933	0,914	42,14	0,171	0,122	0,031
	\bar{X}_j	0,622	0,029	0,744	0,020	0,899	0,910	45,870	0,111	0,102	0,031
	σ_j	0,017	0,015	0,026	0,001	0,025	0,003	2,765	0,079	0,015	0,004
ТОВ «Рост»	2016	0,534	0,062	0,651	0,018	0,867	0,910	48,47	0,154	0,099	0,033
	2017	0,514	0,027	0,637	0,013	0,893	0,911	46,29	0,186	0,124	0,036
	2018	0,536	0,041	0,708	0,015	0,885	0,912	43,38	0,248	0,114	0,028
	\bar{X}_j	0,528	0,043	0,665	0,015	0,882	0,911	46,047	0,196	0,112	0,032
	σ_j	0,010	0,014	0,030	0,002	0,011	0,000	2,085	0,039	0,010	0,003
ТОВ «Укр-трейд»	2016	0,614	0,070	0,755	0,023	0,813	0,886	51,98	0,251	0,108	0,045
	2017	0,623	0,031	0,773	0,025	0,926	0,895	52,85	0,214	0,096	0,038
	2018	0,618	0,034	0,748	0,018	0,864	0,899	48,52	0,190	0,103	0,049
	\bar{X}_j	0,618	0,045	0,759	0,022	0,868	0,893	51,117	0,218	0,102	0,044
	σ_j	0,004	0,018	0,010	0,003	0,046	0,005	1,870	0,025	0,005	0,005

Блок показників «Внутрішні бізнес-процеси» за 2016-2018 рр. (коэф.)																
Організації	Рік	Показники														
		Організаційної структури управління					Організації торгового-технологічного процесу					Рівня інформатизації				
		ОС2	У2	У3	ОС1	ІТ1	ІТ2	ІТ3	ІТ4	ІТ5	ІТ6	ІТ7	ІТ8	ІТ9		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
ТОВ «Восторг»	2016	0,707	-0,307	0,000	-1,111	1,279	-1,414	-1,319	0,146	-1,100	-1,061	-1,264	1,394	-1,264		
	2017	-1,414	1,349	-1,225	-0,202	-1,162	0,677	0,216	1,145	-0,220	-0,279	0,084	-0,901	0,083		
	2018	0,707	-1,042	1,225	1,313	-0,116	0,737	1,102	-1,291	1,320	1,340	1,181	-0,493	1,181		
ТОВ «Рост»	2016	-1,414	1,246	-1,336	-1,136	-1,326	-0,543	0,960	0,707	-1,291	-1,125	-1,204	-1,412	0,030		
	2017	0,707	-0,043	1,069	-0,162	1,089	-0,860	0,420	0,707	0,144	-0,179	1,244	0,777	-1,240		
	2018	0,707	-1,203	0,267	1,298	0,237	1,402	-1,379	-1,414	1,146	1,304	-0,040	0,635	1,209		
ТОВ «Укр-трейд»	2016	-0,707	-1,042	0,340	-1,362	-0,863	-1,410	1,255	0,707	-1,377	-1,311	-0,420	-1,032	-1,081		
	2017	-0,707	1,349	1,019	1,011	-0,539	0,609	-1,192	0,707	0,411	1,115	-0,960	1,354	-0,249		
	2018	1,414	-0,307	-1,359	0,351	1,402	0,801	-0,063	-1,414	0,966	0,196	1,379	-0,322	1,330		
Блок показників «Персонал» за 2016-2018 рр. (коэф.)																
Організації	Роки	Показники														
		Кваліфікації персоналу					Інноваційної культури					Мотивації персоналу				
		У1	У5	У11	ОС3	У4	У8	У6	У7	У9	У10					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
ТОВ «Восторг»	2016	-0,824	1,382	-0,559	1,336	-0,405	-1,160	0,307	-1,413	-1,049	-1,268					
	2017	1,407	-0,432	1,404	-1,069	-0,971	-0,121	1,042	0,652	-0,297	1,177					
	2018	-0,583	-0,950	-0,846	-0,267	1,376	1,281	-1,349	0,761	1,346	0,091					
ТОВ «Рост»	2016	0,604	1,296	-0,461	1,298	-1,349	-1,159	1,162	-1,074	-1,298	0,202					
	2017	-1,409	-1,139	-0,927	-1,136	1,042	-0,122	0,117	-0,259	1,136	1,111					
	2018	0,805	-0,157	1,388	-0,162	0,307	1,281	-1,279	1,334	0,162	-1,313					
ТОВ «Укр-трейд»	2016	-1,177	1,410	-0,317	0,340	-1,183	-1,358	0,462	1,302	1,151	0,220					
	2017	1,268	-0,803	1,352	1,019	1,262	0,337	0,927	-0,174	-1,287	-1,320					
	2018	-0,091	-0,607	-1,035	-1,359	-0,079	1,021	-1,388	-1,128	0,135	1,100					

Результати анкетування експертів щодо питання важливості складових оцінки рівня інноваційної активності організації роздрібної торгівлі з використанням вербально-числової шкали Харрінгтона

Експерт № 1

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	2	1/3	1/4	0,138
К	1/2	1	1/3	1/2	0,116
ВБП	3	3	1	1/2	0,314
П	4	2	2	1	0,432
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,241$; $IY = 0,080$; $ВУ = 0,089$

Експерт № 3

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/3	1/4	1/5	0,066
К	3	1	1/4	1/5	0,114
ВБП	4	4	1	1/3	0,279
П	5	5	3	1	0,541
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,252$; $IY = 0,084$; $ВУ = 0,093$

Експерт № 2

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/4	1/5	1/3	0,072
К	4	1	1/4	1/3	0,153
ВБП	5	4	1	1	0,426
П	3	3	1	1	0,349
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,231$; $IY = 0,077$; $ВУ = 0,085$

Експерт № 4

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/5	1/5	1/5	0,059
К	5	1	1/4	1/2	0,175
ВБП	5	4	1	1	0,416
П	5	2	1	1	0,350
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,184$; $IY = 0,061$; $ВУ = 0,068$

Експерт № 5

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/4	1/7	1/5	0,055
К	4	1	1/3	1/4	0,143
ВБП	7	3	1	1	0,403
П	5	4	1	1	0,399
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,126; I_U = 0,039;$ $BU = 0,043$

Експерт № 8

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/4	1/5	1/3	0,074
К	4	1	1/4	1/2	0,172
ВБП	5	4	1	1	0,433
П	3	2	1	1	0,321
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,194; I_U = 0,065;$ $BU = 0,072$

Експерт № 6

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/3	1/4	1/5	0,076
К	3	1	1/3	1	0,213
ВБП	4	3	1	1/2	0,333
П	5	1	2	1	0,378
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,280; I_U = 0,093;$ $BU = 0,099$

Експерт № 9

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/2	1/4	1/2	0,104
К	2	1	1/2	1	0,208
ВБП	4	2	1	5	0,523
П	2	1	1/5	1	0,165
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,106; I_U = 0,035;$ $BU = 0,039$

Експерт № 7

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/2	1/7	1/3	0,086
К	2	1	1	1/2	0,218
ВБП	7	1	1	1	0,355
П	3	2	1	1	0,341
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,181; I_U = 0,060;$ $BU = 0,067$

Експерт № 10

	ФО	К	ВБП	П	Вектор локальних пріоритетів
ФО	1	1/2	0,14	1/5	0,067
К	2	1	1/5	1/2	0,129
ВБП	7	5	1	1/2	0,395
П	5	2	2	1	0,409
Параметри узгодженості оцінок					$\lambda_{\max} = 4,245; I_U = 0,082;$ $BU = 0,091$

Список публікацій здобувача

Монографії

1. Гринько А. П., Андросова Т. В., Гринько П. Л., Козуб В. О., Носач Л. Л. Управління грошовими потоками торговельних підприємств з використанням збалансованої системи показників: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 338 с. (заг. обсяг 21,2 друк. арк., особисто автора 7,26 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для оцінки інвестиційної привабливості підприємств, збалансовану систему показників для торговельних підприємств).

2. Гринько П. Л. Реалізація системного підходу до аналізу в управлінні грошовими потоками торговельних підприємств. *Economic activiti management: problems and prospects: Kollektive Monographie*. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2016. С. 47–63. (заг. обсяг 6,4 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.: розроблено основні механізми, завдання та етапи проведення системного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності торговельних підприємств).

3. Гринько П. Л. Економічне управління стратегічним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Modern Tendencies in Business and Public Sector: Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. С. 223–232. (заг. обсяг 14,6 друк. арк., особисто автора 0,62 друк. арк.: розроблено основні складові економічної стратегії підприємства, орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності).

4. Гринько П. Л. Діагностика перспектив розвитку торговельних підприємств з використанням методики таксономічного аналізу. *Szioökonomische und rechtliche Faktoren der sozialen Entwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung: Kollektive Monographie*. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. С.117–127. (заг. обсяг 23, 65 друк. арк., особисто автора 0,62 друк. арк.: розроблено алгоритм проведення таксономічного аналізу діагностики розвитку підприємств).

5. Bochulia T., Grinko A., Hrynko P. Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie. Katowice School of Technology, 2018. P. 20 – 31. (заг. обсяг 12, 95 друк. арк., особисто автора 0, 27 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для формування Digital-стратегії на підприємстві).

6. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управління сталим розвитком торговельних підприємств: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 374 с. (заг. обсяг 21, 8 друк. арк., особисто автора 10, 2 друк. арк.: розроблено методологічний інструментарій для моделювання інформаційного забезпечення управління торговельними підприємствами, удосконалення методики аналізу ефективності роботи торговельних підприємств на підставі використання збалансованої системи показників).

7. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с. (заг. обсяг 19, 9 друк. арк.)

8. Гринько П. Л. Трансформація бізнес-моделі торговельної організації в умовах цифрової економіки з впровадженням Інтернет-торгівлі. Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung: Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. 715 p. С. 569 – 577. (заг. обсяг 26, 4 друк. арк., особисто автора 0,63 друк. арк.: розроблено бізнес-модель торговельної організації з використанням механізму Інтернет-торгівлі).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

9. Гринько П. Л. Дослідження формування інвестиційної політики підприємств як важливого фактору їх стратегічного розвитку. Technology audit

and production reserves, 2016. № 1/3(27). С. 63–68. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк.).

10. Grinko A., Hrynko P. Researches of modern development of business environment in Ukraine. Technology audit and production reserves, 2017. № 3/4 (32). С. 29–34. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: досліджено поняття «підприємницьке середовище» та проведено комплексну оцінку його сучасного стану).

11. Grinko A., Bochulia T., Hrynko P., Yasinetska I., Levchenko I. Forming concept of intellectualization information provision of managing an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2017. No 5/3 (89). P. 4–13. (включено до Scopus). (заг. обсяг 0, 8 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: здійснено аналіз та оцінку інноваційного рейтингу України в світі).

12. Hrynko P., Hamza Faridi Mohamed. Organization of export-import operations in enterprises and ways of its improvement. Інноваційний розвиток харчових виробництв, ресторанно-готельного бізнесу та торгівлі: зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 161–167. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0, 3 друк. арк.: визначено проблеми експортно-імпортних операцій підприємств та шляхи їх вирішення).

13. Hrynko P., Beliaitseva V. Innovative character of modernization of managerial information system of the enterprise. Економіка розвитку. Міжнародний науковий журнал, 2018. Т. 17. № 3. С. 42–49 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: розроблено контент інформаційної політики на підприємстві в умовах цифровізації бізнесу).

14. Грінько А. П., Грінько П. Л. Вплив розвитку інституційно-організаційного середовища на підвищення ефективності бізнесу в умовах цифровізації сучасної економіки. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (9). С. 146–159. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк., особисто автора 0, 3 друк. арк.: розкрито вплив інституційно-організаційного середовища

на підвищення ефективності бізнесу та досліджено чинники активізації його ділової активності).

15. Гринько П. Л. Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін. Інтернаука, 2019. Серія: «Економічні науки». № 11 (31). С. 95–104. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 7 друк. арк).

16. Гринько П. Л. Інноватизація як прогностична ідея розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ, 2019. № 10. С. 57– 63. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк).

17. Гринько А. П., Гринько П. Л. Інноваційний розвиток бізнесу як основа цифрової економіки. Modern Economics, 2019. № 17. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (Електронне наукове фахове видання з економічних наук). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: досліджено інноваційну теорію підприємництва та фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу в умовах цифрової економіки).

18. Гринько П. Л. Формування інноваційної моделі ефективного функціонування організації в умовах цифрової економіки. Інтернаука, 2020. Серія: «Економічні науки». № 2 (34). С. 57–63. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 5 друк. арк).

19. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. Бізнес Інформ, 2020. № 2. С. 73–80. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк).

20. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ, 2020. № 3. С. 53–58. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк).

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав

21. Bochulia T., Hrynko P., Mukhina M. Innovative trends of business development as an incentive to achieve progressive competitive advantages. European Cooperation. Scientific Approaches and Applied Technologies. Warszawa, 2018. Vol.

№ 3(34). P. 42–51. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0, 4 друк. арк.: розроблено стратегію інноваційного розвитку підприємства та визначено синергетичний ефект використання компетенцій персоналу).

22. Гринько П. Л. Фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Publishing house «BREEZE», 2018. Montreal, Canada. P. 49–51. (включено до Science Index, Thomson Reuters). (заг. обсяг 0,5 друк. арк).

23. Hrynko P., Kharlamova O., Zavorotnij S. Strategic Management of Innovation Implementation in the Company. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 18, Special Issue Strategic Research Directions 1, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/strategic-management-of-innovation-implementation-in-the-company-8913.html> (включено до Scopus). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: рекомендовано структуру інноваційної стратегії підприємства).

24. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу менеджерів організації. *Education and Global Studies: Collection of scientific articles*, 2019. Editoria di Modena, Rome, Italy. P. 39–42. (заг. обсяг 0, 5 друк. арк).

25. Hrynko P. Improvement of the digital transformation strategy of business on the basis of digital technologies. *EUREKA: Social and Humanities*, 2019. № 6. P. 10–18. (заг. обсяг 0, 7 друк. арк).

26. Andrushchenko H., Alkema V., Hrynko P. Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2020. Volume. 23, Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/transnational-corporations-as-entities-of-international-entrepreneurship-8966.html> (включено до Scopus). (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 2 друк. арк.: визначено стратегію розвитку міжнародних корпорацій).

27. Grinko A., Hrynko P. Methodological approaches to modeling information architecture of the organization in the conditions of digital economy. *EUREKA: Social*

and Humanities, 2020. № 1. P. 27–34. (заг. обсяг 0, 7 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: рекомендовано методологічні підходи до моделювання інфраструктури організацій в умовах цифрової економіки).

28. Гринько А. П., Гринько П. Л. Методологічні підходи до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості підприємств. *Web of Scholar International academy journal*. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. 2020. №1(43). P. 13–18. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк., особисто автора 0, 5 друк. арк.: обґрунтування та розроблення методологічних підходів до діагностичного апарату інвестиційної привабливості підприємств).

29. Гринько П. Л. Формування інформаційної системи організації в умовах цифрової економіки. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. P. 2020. №1(28). 29–35. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк.).

30. Hrynkо P. Using an outsourcing mechanism to improve organizations' business models in the digital economy. *International Journal of Recent Academic Research*. 2020. Vol. 02, Issue 04. Pp. 614–617. (заг. обсяг 0, 6 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру

31. Гринько П. Л. Таксономічний аналіз під час визначення ефективності діяльності підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2015 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. Ч. 2. 2015. С. 129–130 (0, 2 друк. арк.).

32. Гринько П. Л., Козуб В. О., Носач Л. Л. Особливості формування інноваційної системи європейського союзу. *Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2015: materialy XII mezinárodní vědecko-praktická konference*. Praha, 27 listopadu - 05 prosince 2015 roku. Díl 1. *Ekonomické vědy*.: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – 88 stran. S. 27–29 (заг. обсяг 0, 3 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: визначено основні елементи інноваційної системи Європейського Союзу).

33. Гринько П. Л., Гринько А. П. Роль антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного бізнес-середовища. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 травня 2016 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ. 2016. Ч. 2. С. 107–108. (заг. обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: визначено шляхи антикризового управління підприємством).

34. Гринько П. Л., Гринько А. П., Кваша О. О. Визначення економічної стратегії підприємств ресторанного господарства як запорука їх ефективної діяльності. Science without borders: materials of the XII International scientific and practical conference. Science and Education Ltd, Англія, 30.03 – 07.04. 2016 р. С. 3–5 (заг. обсяг 0, 3 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розроблено структуру економічної стратегії).

35. Гринько П. Л. Дослідження теоретичної сутності економічної категорії «підприємництво». Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2017 р. : у 2-х ч. Харків: ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 117–118. (0, 1 друк. арк.).

36. Гринько П. Л. Визначення та використання бізнес-моделей підприємства для ефективності системи управління. Проблеми сталого розвитку економіки в умовах посилення глобалізаційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 14 квітня 2017 р. П. : ЦФЕНД, 2017. С. 14–17 (0, 3 друк. арк.).

37. Гринько П. Л. International economics as a modeling object of economic relations. Building Bridges between Business Research and Industry Needs: 1st International Scientific Conference, Tetovo, 17–18 February 2017. Tetovo: South East European University, Republik of Makedonia, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/235276366_Building_bridges_between_university_and_industry_Theory_and_practice (0, 1 друк. арк.).

38. Гринько П. Л., Мухіна М. В. Модель побудови організацій як складних відкритих систем. *Problems and Prospects of Territories Socio-Economic Development: Conferens Proceedings of the 7 International Scientific Conference, Opole, 4-7 April, 2018.* Opole : Publishing House WSZiA, 2018. Pp.105–106. (заг. обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розроблено графічну модель організації як складної відкритої системи).

39. Гринько П. Л., Масаду П. Основні різновиди бізнес-моделей підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 листопада 2018 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2018. Ч. 2. С. 83–84. (заг. обсяг 0, 2 друк. арк., особисто автора 0, 1 друк. арк.: розглянуто моделі підприємства).

40. Гринько П. Л. Проблеми та перспективи розвитку цифрової економіки в Україні та світі. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 травня 2019 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2019. Ч. 2. С. 73–74. (0, 2 друк. арк.).

41. Гринько П. Л. Методологические проблемы управления инновационным развитием бизнеса в институциональной среде. Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы междунар. науч. конф., посвященная 20-летию образования экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск, 28 февраля 2019 г. Минск, 2019. С. 50–53. (0, 3 друк. арк.).

42. Гринько П. Л. Концептуалізація поняття «інноватизація» в розвитку економічних систем. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26 січня 2019 р. П. : ЦФЕНД, 2019. С. 9–11 (0, 3 друк. арк.).

43. Гринько П. Л. Сучасні методологічні підходи до формування системи управління організаціями в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Priority directions of science Development: IV International Scientific and Practical*

Conference, Lviv, 3-4 February, 2020. L. : SPC «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 597–601. (0, 3 друк. арк.).

44. Гринько П. Л. Вплив революційних змін цифрових технологій бізнесу на роботу управлінського персоналу організації. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 8 квітня 2020 р. : у 2-х ч. Х. : ХДУХТ, 2020. Ч. 1. С 9–12. (0, 3 друк. арк.).

45. Гринько П. Л. Аутсорсинг як дієвий механізм підвищення стратегічного управління в умовах цифрової економіки. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 23 квітня 2020 р. Х.: ХДУХТ, 2020. С. 20–23. (0, 3 друк. арк.).

46. Гринько П. Л. Вплив трансформації сучасних світових соціально-економічних процесів на формування цифрової економіки. Україні та світі. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. у двох частинах, м. Харків, 14 травня 2020 р. : у 2-х ч. Х.: ХДУХТ, 2020. Ч. 2. С. 81–82. (0, 2 друк. арк.).

47. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 97511, Україна, Департамент інтелектуальної власності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін / П. Л. Гринько (Україна); заявка № 98811 від 06. 05. 2020 р., дата реєстрації від 12. 05. 2020 р. 10 с.

Підручники та навчальні посібники

48. Носач Л. Л., Козуб В. О., Гринько П. Л. Світовий ринок товарів та послуг: навч.-метод. посіб. Харків: Видавництво: «Форт», 2014. 295 с. (заг. обсяг 14, 7 друк. арк., особисто автора 4 друк. арк.: Теми 1, 2, 3).

49. Андросова Т. В., Носач Л. Л., Чернишова Л. О., Козуб В. О., Гринько П. Л. Международная экономика: учеб.-метод. пособ. Харків: Видавництво:

«Форт», 2014. 184 с. (заг. обсяг 9, 3 друк. арк., особисто автора 2 друк. арк.: Теми 13, 14).

50. Носач Л. Л., Козуб В. О., Гринько П. Л., Дядін А. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво «Монограф», 2015. 320 с. (заг. обсяг 16 друк. арк., особисто автора 4 друк. арк.: Теми 1, 10).

АКТИ ВПРОВАДЖЕНЬ



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК ВІДДІЛЕННЯ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ І ПРОДОВОЛЬСТВА

01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленко, 9, тел/ факс.: 521-92-87,
e-mail: economuaan@ukr.net

12.11.2019

№ 07-05/109

На № _____

від _____

Спеціалізованій вченій раді
із захисту дисертацій

ДОВІДКА

про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»

Довідка видана доценту кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гриньку П. Л. у тому, що дослідження за темою дисертаційної роботи «Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки» є актуальним, оскільки проблема цифрової трансформації бізнесу через інноваційний розвиток в державі, який впливає на трансформацію діяльності організацій, у тому числі й торговельних, залишаються недостатньо розробленими, що потребує подальших наукових, методологічних, практичних досліджень та обґрунтувань.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо формування цілісної, науково-обґрунтованої концепції управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки вирішують важливу наукову проблему теоретико-методологічного і практичного забезпечення трансформації бізнес-моделей, розширює рамки відповідних інноваційних змін та обґрунтовує інструментарій системи управління торговельними організаціями України у цифровому середовищі.

Запропоновані рекомендації включають організаційно-методичні положення щодо удосконалення системи управління інноваційними організаціями та розкривають наступні основні методологічні підходи:

1. Формування концепції цифровізації бізнесу через використання методів моделювання архітектури організації (моделей Дж. Захмана, TOGAF, Gartner, META Group), її інформаційної інфраструктури шляхом трансформації моделі організації в IT-систему та розроблення Digital-стратегії через її основні складові (кадрове планування, створення колаборативного середовища, демонстрації прогресу, інтелектуалізації капіталу), що забезпечує інтегрований підхід до комп'ютеризації всіх контурів управління організацією;

2. Визначення механізмів формування формальних ознак інноваційної організації, які включають: оціночно-результативні, організаційно-структурні, управлінські, інформаційно-технологічні, що сприяє виявленню існуючого потенціалу інноваційного розвитку, проведенню специфічних напрямів економічного та фінансового аналізу, розробленню нових бізнес-ідей;

3. Діагностичний інструментарій для визначення інноваційно-технічної розвиненості організації в умовах цифровізації бізнесу на підставі концепції інноваційної культури та розробленої системи інноваційної прогресивності, яка використовує чотири ключових блоки, за якими формуються запитання та здійснюється оцінка: культура, бізнес-процеси, поведінка, ресурси, рекомендованої для використання підприємцями і топ-менеджментом;

4. Система показників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за виділеними теоретико-методологічними підходами класифікації формальних ознак інноваційної організації та збалансованої системи показників.

Подані до розгляду методичні рекомендації містять якісно нові розроблені пропозиції з підвищення ефективності системи управління організаціями в умовах цифрової економіки до впровадження в практику вітчизняних підприємств.

Довідку видано без фінансових зобов'язань перед Гринько П. Л. та яка надається до спеціалізованої вченої ради Харківського державного університету харчування та торгівлі, як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька Павла Леонідовича на практиці.

Доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
заступник академіка-секретаря
Відділення аграрної економіки
і продовольства Національної академії
аграрних наук України



М.М. Кропивко

Підпис Кропивка М.М. засвідчую:

Завідувач відділу наукових
кадрів та аспірантури
Національної академії
аграрних наук України



О.Л. Шевцова

ДОВІДКА № 39/7-2**від «18» листопада 2019р.****про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

Поява нових тенденцій у веденні бізнесу, пов'язаних із широким поширенням інтернету та використанням різних видів мобільних пристроїв, розвитком електронних і комп'ютерних технологій і, як наслідок, зростання ефективності надання товарів і послуг, свідчать про перехід на новий рівень розвитку економіки, вектором якого є цифрова економіка. Розроблені Гринько П. Л. методичні рекомендації та пропозиції щодо інноваційного розвитку бізнесу в Україні та формування ефективної системи управління організаціями в умовах цифрової економіки рекомендовані до практичного впровадження на рівні суб'єктів господарювання.

У рамках розроблення концептуальної парадигми дослідження автором проведено обґрунтування моделі ефективної організації бізнесу в Україні методами і засобами інституційного проектування в умовах цифрової економіки, що розкрито у наступних основних методичних пропозиціях:

1. Запропоновано методологію оцінки інвестиційної привабливості з позицій системного підходу, який передбачає комплексне вивчення всіх напрямів діяльності та інвестиційних можливостей організації з метою наукового обґрунтування майбутньої інвестиційної політики розвитку та вибору найкращих способів її здійснення.

2. Рекомендовано методику діагностики інноваційної розвиненості торговельних організацій за моделями SWOT– аналізу, експертних оцінок, збалансованої системи показників, візуального цифрового формату

на підставі фреймворка дизайн-мислення – емпатії, глибинного інтерв'ю, спостереження;

3. Запропоновано методику оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки, що сприяє не тільки підвищенню ефективності їх системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій.

4. Методологічні підходи до моделювання інформаційно-технологічної архітектури організації, які відрізняються широтою охоплення проблеми та увагою до певних областей, для забезпечення можливості послідовного опису кожного окремого аспекту системи управління організацією в координації з усіма іншими на основі реалізації інформаційного менеджменту, що є можливим лише за існуванням чітко визначеної теоретичної основи.

Довідку видано без фінансових зобов'язань перед Гринько П. Л. та надається до спеціалізованої вченої ради Харківського державного університету харчування та торгівлі, як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька Павла Леонідовича на практиці.

Виконавчий директор





УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУКИ І ОСВІТИ

Держпром, 9 під'їзд, 4 поверх, м. Харків, 61022, тел. (057)705-02-88, факс (057)705-09-39
 E-mail: priemnaya@dniokh.gov.ua, веб-сайт <https://dniokh.gov.ua>, код ЄДРПОУ 02146446

12.11.2019 № 218

на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
 Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
 інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

Довідка видана доценту кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гриньку П. Л. у тому, що дослідження за темою дисертаційної роботи «Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки» є актуальним оскільки цифрові технології в сучасному світі створюють принципово нові можливості для вибудовування взаємодії між державою, бізнесом і населенням, виключаючи довгі ланцюги посередників і забезпечуючи глобальну конкурентоспроможність організацій.

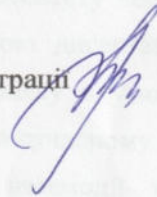
Цифрові трансформації, є новим виміром реальності із визначенням цифрового лідерства та передбачає володіння певними навичками і компетенціями. З метою поглиблення наукових знань у методологічному плані розроблено та презентовано парадигму цифрової економіки, як економіки нового типу, що визначає розвиток її базових положень щодо запропонованих принципів (просторового, економічного, технологічного, інформаційного, інтелектуального, соціального, інновативного та віртуального), механізмів цифрової економіки (ринку хмарних обчислень, великих баз даних, штучного інтелекту, інтернету речей, аутсорсингу, квантових технологій, блокчейн-технологій, кіберфізичних

систем), методів та інструментів, системне використання яких впливає на процеси ефективної трансформації бізнес-моделей, формування інституційного середовища та нових ринків і споживачів.

Основні результати дисертаційної роботи пройшли апробацію під час проведення семінарів, круглих столів на заняттях школи підприємництва, студентських наукових семінарах, що сприяє розвитку науки, ефективному використанню результатів наукової діяльності, забезпечує розроблення шляхів удосконалення управлінської роботи в бізнесі та його інноваційному розвитку.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. у навчально-науковому процесі.

Директор
Департаменту науки і освіти
Харківської обласної державної адміністрації



Лариса КАРПІОВА



У К Р А І Н А

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ



ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

майдан Конституції, 7, м. Харків, 61200
тел. +38 (057) 760-74-42, факс +38 (057) 760-77-54
E-mail: umz@citynet.kharkov.ua, код ЄДРПОУ 37458823

16.04.2020 № 89 /01-02-26

На №

**Про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

Довідка видана доценту кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гриньку П. Л. у тому, що дослідження за темою дисертаційної роботи «Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки» є актуальним, оскільки цифровізація бізнесу є поштовхом для створення нових продуктів, послуг, ціннісних пропозицій, нових відносин з цільовою аудиторією та її розширення та може і має бути ключовою компетенцією для організацій, які обирають для себе стратегію інноваційного розвитку та переходу на новий рівень бізнесу.

Фахівцями Департаменту міжнародних відносин Харківської міської ради було розглянуто результати наукового дослідження та прийнято для впровадження в діяльність методичні рекомендації щодо:

визначення концепції «інноватизації» в умовах цифрової економіки, яка заснована на розвитку знанневого суспільства з урахуванням закономірностей, цінностей, процесів трансформації та інтеграції в умовах глобалізації інформаційно-технологічного простору та цифровізації для цілей прискореного розвитку бізнесу;

розроблення дорожньої карти цифрової трансформації бізнесу, яка дозволяє опрацювати реальні механізми та інструменти змін із пропозицією ефективною моделі, що відрізняється інноваційним характером та ґрунтується на ключових ресурсах організації – персоналі, активах та технологіях;

розроблення теоретико-методологічних підходів до формування системи формальних ознак інноваційної організації за допомогою оціночно-результативних, організаційно-структурних, управлінських та інформаційно-

технологічних механізмів. На підставі інноваційної моделі організації є можливість виявлення ключових елементів її управління, взаємозв'язку між ними, що дозволяє вибудувати ефективну концепцію управління;

методологічних підходів до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості організацій з позицій системного підходу, який передбачає комплексне вивчення всіх напрямів діяльності та інвестиційних можливостей організації з метою наукового обґрунтування майбутньої інвестиційної політики, розвитку та вибору найкращих способів її здійснення.




Довідку видано без фінансових зобов'язань перед Гринько П. Л. для представлення до спеціалізованої вченої ради Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. на практиці.

З повагою

Директор Департаменту



В.О. Рудь

<p>УКРАЇНА ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ</p> <p>ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТОДАВЦІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ, СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ "ТОРГОВИЙ АЛЬЯНС" Харківська набережна, 2/2 м. Харків, Україна, 61057</p>		<p>УКРАЇНА ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ</p> <p>ОРГАНІЗАЦІЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ, ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, СФЕРЫ УСЛУГ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ "ТОРГОВЫЙ АЛЬЯНС" Харковская набережная, 2/2 г. Харьков, Украина, 61057</p>
<p>« 22 » 05 2019 р.</p>		
<p>№ 16</p>		
<p align="center">ДОВІДКА № 16 від «22» травня 2019 р. про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»</p>		
<p>За результатами наукового дослідження, виконаного кандидатом економічних наук, доцентом кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гринько П. Л., прийняті для впровадження в діяльність Харківської обласної громадської організації ... методологічні рекомендації:</p>		
<p>методологічні підходи до управління ризиками в інноваційній організації в залежності від його ступеню та формування принципів ефективного управління ризиками; діагностичний інструментарій для визначення інноваційно-технічної розвиненості організації в умовах цифровізації бізнесу на підставі концепції інноваційної культури та розробленої системи інноваційної прогресивності, яка використовує чотири ключових блоки, за якими формуються запитання та здійснюється оцінка: культура, бізнес-процеси, поведінка, ресурси, рекомендованої для використання підприємцями і топ-менеджментом; методологічні підходи до діагностичного аналізу інвестиційної привабливості організацій, яка характеризується комплексом показників її діяльності та визначає для інвестора область бажаних значень інвестиційної поведінки з позицій системного підходу.</p>		
<p>Основні результати дисертаційної роботи пройшли апробацію під час проведення консультацій, семінарів, круглих столів на заняттях для роботодавців, управлінського персоналу, спеціалістів, приватних підприємців.</p>		
<p>Довідку надано для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. на практиці.</p>		
<p>Голова Правління "Торговий Альянс"</p>		
<p>С.К. Скуратович</p>		

СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



KHARKIV REGION
BUSINESSMEN UNION

61050, м. Харків, вул. Руднева, 9, тел.: 732-02-03, факс: 771-44-66; ЄДРПОУ 21223276
Р/р 26008000074121 в ПАТ "Укрсоцбанк", МФО 300023
spho@mail.ua, www.spkho.kh.ua

Вих. №

159/19

від «18» 10 20 19 р.

ДОВІДКА

від «18» жовтня 2019 р.

**про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

За результатами наукового дослідження, виконаного кандидатом економічних наук, доцентом кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гринько П. Л., прийняті для впровадження в діяльність Співки підприємців Харківської області методологічні рекомендації для:

проведення діагностики інноваційної розвиненості організацій за моделями SWOT– аналізу, експертних оцінок, збалансованої системи показників, візуального цифрового формату на підставі фреймворка дизайн-мислення – емпатії, глибинного інтерв'ю, спостереження;

систематизації чинників, які генерують в управлінській інформації та ідентифікують умови, що сприяють або, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій за розробленою класифікацією формальних ознак інноваційної організації;

оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки, що сприяє не тільки підвищенню ефективності системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій.

Основні результати дисертаційної роботи пройшли апробацію під час проведення консультацій, семінарів, круглих столів на заняттях для управлінського персоналу, спеціалістів, приватних підприємців.

Довідку надано для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. на практиці.

Президент
Співки підприємців Харківської області


С. М. Порошин

вул. Римарська, 18, м. Харків, 61057
Тел.: +38 (057) 715-61-59, 715-75-31
Тел./факс: +38 (057) 757-46-07

<http://www.proconsul.com.ua>
E-mail: ocenka@proconsul.com.ua
ЄДРПОУ 30987087

ДОВІДКА № 8

від «20» вересня 2019 р.

**про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління інноваційним
розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

За результатами наукового дослідження «Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки», виконаного кандидатом економічних наук, доцентом кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гринька П.Л., прийняті для впровадження в діяльність ТОВ «Інвестиційно-консалтингова компанія «ПРОКОНСУЛ» методологічні рекомендації щодо формування ефективної інвестиційної політики для інноваційного розвитку бізнесу.

У рамках розроблення концептуальної парадигми дослідження автором проведено послідовний розгляд оцінки стану вітчизняного бізнесу, параметрів структури і особливостей інституційної організації підприємств, цифровізації бізнесу, виявлення ділового та інвестиційного клімату, що дозволяє вийти на обґрунтування моделі ефективної організації бізнесу методами і засобами інституційного проектування в умовах цифрової економіки.

Запропоновано методологію оцінки інвестиційної привабливості з позицій системного підходу, який передбачає комплексне вивчення всіх напрямів діяльності та інвестиційних можливостей організації з метою наукового обґрунтування майбутньої інвестиційної політики розвитку та вибору найкращих способів її здійснення.

Рекомендовано критерії оцінки інвестиційної привабливості організації, що відповідають різним стадіям її розвитку та дозволяють отримати попередню оцінку стану організації та обґрунтовано підійти до формування її інвестиційної політики.

Визначення загальних критеріїв і показників оцінки при проведенні рейтингів сприяє об'єктивному аналізу економічних процесів, відкриває нові можливості диверсифікації для вітчизняних й іноземних інвесторів, підвищує гарантію вкладення коштів іноземних інвесторів в інвестиційні проекти, а впровадження комплексної програми інвестування в конкурентоспроможні галузі стимулює перехід на якісно новий інноваційний тип розвитку.

Апробація результатів наукового дослідження Гринька П.Л. свідчить про їх реальність та можливість ефективного використання на практиці.

Довідка надається до спеціалізованої вченої ради Харківського державного університету харчування та торгівлі, як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька Павла Леонідовича на практиці.

Генеральний директор ТОВ «ПРОКОНСУЛ»
к. т. н., сертифікований спеціаліст з інвестицій
(CCIM, USA)





ТОВ «Восторг»,
61106 м. Харків
Пр. Московський, 274В
e-mail: info@vostorg.ua
тел.-факс : (057) 766-77-00,
(057) 766-77-01

ДОВІДКА № 21/ 12
від «4» лютого 2020 р.

**про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
Гринька Павла Леонідовича на тему «Методологія управління
інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки»**

За результатами наукового дослідження, виконаного кандидатом економічних наук, доцентом кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гринько П. Л., прийняті для впровадження в діяльність ТОВ «Восторг» методологічні рекомендації для:

побудови інноваційної культури, в рамках яких знаходяться заходи щодо заохочення інноваційних пропозицій, відкритості топ-менеджменту, забезпечення умов для генерації інновацій, створення прототипів, реалізації інновацій, створення умов для регулярної командної роботи і міждисциплінарної взаємодії тощо;

формування моделі роботи інтернет-магазину, яка відображає всі особливості впровадження інтернет-торгівлі, починаючи від бізнес-процесів, які нею забезпечуються, особливостей функціонування до факторів успішності.

проведення діагностики інноваційної розвиненості торговельних організацій за моделями SWOT- аналізу, експертних оцінок, збалансованої системи показників, візуального цифрового формату на підставі фреймворка дизайн-мислення – емпатії, глибинного інтерв'ю, спостереження;

оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій в умовах цифрової економіки, що сприяє не тільки підвищенню ефективності їх системи управління інноваційним розвитком, але й здійснює вплив на рішення інвесторів щодо інвестування організацій.

Довідку надано для представлення до спеціалізованої вченої ради Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. на практиці.

Директор
ТОВ «Восторг»



С. П. Діуліна

ДОВІДКА № 66/08-20

**від 21.03.2020 р. про впровадження результатів
дисертаційної роботи Гринька Павла Леонідовича
на тему «Методологія управління інноваційним розвитком
бізнесу в умовах цифрової економіки»**

За результатами наукового дослідження, виконаного кандидатом економічних наук, доцентом кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права Харківського державного університету харчування та торгівлі Гринько П.Л., прийняті до впровадження в діяльність підприємства комп'ютерних технологій ТОВ «Брайтгроув» методологічні рекомендації для:

моделювання IT-інфраструктури, розроблення ІС організації через використання методів моделювання архітектури організації шляхом трансформації моделі організації в IT-систему;

композиційного управління і створення принципово нової системи управління організацією, розвинуеною за допомогою розроблення та реалізації Digital-стратегії;

розроблення та практичного впровадження моделі IT-аутсорсингу, що дозволяє концентруватися на окремих аспектах організації та, в той же час, не втрачати погляду на неї як на єдине ціле, використовувати одну зрозумілу і бізнес-керівникам, і комп'ютерним фахівцям концептуальну основу для спільних обговорень та планування.

Впровадження внесених пропозицій у діяльність підприємства комп'ютерних технологій ТОВ «Брайтгроув» сприяє оптимізації використання інформації в системі прийняття управлінських рішень. Апробація результатів наукового дослідження Гринька П. Л. свідчить про їх реальність та можливість ефективного використання на практиці.

Довідку надано для представлення у спеціалізовану вчену раду Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Гринька П. Л. на практиці.

Фінансовий директор
ТОВ «Брайтгроув»



А.В. Боровицький

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

«21» лютого 2020 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


О.І. Черевко

«21» лютого 2020 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

«21» лютого 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

**результатів науково-дослідної роботи у навчальний процес
вищих навчальних закладів**

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Черевко О.І.
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження щодо обґрунтування теоретичних і методологічних аспектів удосконалення системи управління інноваційними організаціями в умовах цифрової економіки та розробки практичних рекомендацій з трансформації бізнесу та системи управління торговельними організаціями в умовах цифровізації сприяють розвитку науки та забезпечують розроблення шляхів удосконалення управлінської роботи в бізнесі, яке виконано докторантом кафедри менеджменту організацій Гринько П. Л., під науковим керівництвом д.е.н., проф. Пічугіної Т.С.

впроваджені в навчальний процес кафедр менеджменту організацій та кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження ія

1. Вид впроваджених результатів Методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком бізнесу в Україні в умовах цифрової економіки

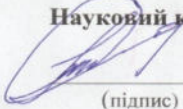
2. Форма впровадження тексти лекцій, методичні рекомендації і завдання для практичних і семінарських занять з дисциплін «Теорія управління та концепції бізнесу», «Управління інноваціями», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «Міжнародні організації»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт запропоновано авторський методологічний підхід до формування концептуальних основ цифрової економіки; розроблено принципи та дорожню карту цифрової трансформації бізнесу; запропоновано теоретико-методологічні підходи до моделювання інформаційно-технологічної архітектури організації; визначено показники інноваційної активності організацій в умовах цифрової економіки; запропоновано методологічний підхід до оцінки рівня інноваційної активності торговельних організацій.

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР «Теорія управління та концепції бізнесу», «Управління інноваціями», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «Міжнародні організації»

5. Соціально-економічний ефект полягає в доповненні робочих і навчальних програм та текстів конспектів лекцій з дисциплін «Теорія управління та концепції бізнесу», «Управління інноваціями», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «Міжнародні організації».

Науковий консультант

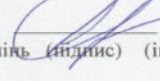

(підпис)

Т.С. Пічугіна
(ініціали, прізвище)

«21» лютого 2020 р.

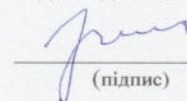
Голова експертної ради по напрямку НДР
«Управління підприємствами торгівлі,
готельно-ресторанного бізнесу та
туризму в умовах інноваційного
розвитку»

(назва наукового напрямку)

д.е.н., проф.  А.П. Грін'ко
(науковий ступінь) (підпис) (ініціали, прізвище)
вчене звання)

«21» лютого 2020 р.

Відповідальний за впровадження


(підпис)

П.Л. Грін'ко
(ініціали, прізвище)

«21» лютого 2020р.

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 97511

Стаття "Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін"

(вид, назва твору)

Автор(и) Гринько Павло Леонідович

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації

12.05.2020



**Заступник Міністра розвитку економіки,
торгівлі та сільського господарства
України Д. О. Романович**



**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ
(Мінекономіки)**

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, Тел. (044) 200-47-53, факс (044)253-63-71
E-mail: meconomy@me.gov.ua, <http://www.me.gov.ua>, код ЄДРПОУ 37508596

Р І Ш Е Н Н Я

ПРО РЕЄСТРАЦІЮ АВТОРСЬКОГО ПРАВА НА ТВІР

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
розглянуло заяву

Гринько Павло Леонідович, вул. Молодіжна, 5, смт Безлюдівка, Харківська обл., 62489
(повне ім'я автора, адреса)

заявка від 06.05.2020 № 98811

про реєстрацію авторського права на твір і прийняло рішення зареєструвати авторське право на твір Стаття "Парадигма цифрової економіки в умовах глобальних змін";
Гринько Павло Леонідович

(вид, повна, скорочена (за наявності) назва твору, повне ім'я, псевдонім (за наявності) автора (ів))

Внесення відомостей до Державного реєстру свідоцтв про реєстрацію авторського права на твір та видача свідоцтва будуть здійснені за умови сплати збору за оформлення і видачу свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір відповідно до п.3 постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 року № 1756 "Про державну реєстрацію авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір".

Якщо протягом трьох місяців від дати одержання заявником рішення про реєстрацію авторського права на твір Управління державних реєстрацій Департаменту інтелектуальної власності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України не одержало документ про сплату збору за оформлення і видачу свідоцтва у розмірі та порядку, визначених законодавством, або копію документа, що підтверджує право на звільнення від сплати зазначеного збору, заявка вважається відхиленою і реєстрація авторського права та публікація відомостей про реєстрацію Управління державних реєстрацій Департаменту інтелектуальної власності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України не проводиться.

**Заступник Міністра
розвитку економіки, торгівлі
та сільського господарства України**



Д. О. Романович