

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2022-2-07](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-07)

УДК 658:005.338.28:330.5

Алла Грінько

д.е.н., професор,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,

e-mail: grinko.alla@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5324-6926

Павло Грінько

д.е.н., доцент,

кафедри економіки та бізнесу

Державного біотехнологічного університету

e-mail: pavelgrinko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7011-6653

Олена Панкратова

к.е.н., доцент,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,

e-mail: verlen63@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-7250-4561

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті запропоновано підходи щодо визначення «цифрового менеджменту» на основі системи наукового знання, пріоритетом якої за різними аспектами є, перш за все, методологія. Запропоновано систему методологічних знань щодо цифрового менеджменту у вигляді розширеної моделі, що створює єдиний ланцюг, який починається з розгляду методологічних підходів і охоплює ресурси, параметри інноваційності та сприяє здійсненню оцінки інноваційного розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Встановлено, що для сфери управління актуальним є завдання переорганізації або зміни алгоритму управління та механізмів впливу в ракурсі технологічного оновлення, колаборативного розвитку та модифікації персоналу. У статті доведено, що 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. Запропоновано доповнення рисами цифровізації методологічних підходів до системи управління організацією в умовах цифрової економіки, що має велике значення для збереження середньострокової ефективності та формування інноваційно розвинених організацій, що заохочують процеси творчого руйнування.

Метою статті є розширення рамок традиційних досліджень та орієнтування наукової спільноти на обґрунтування сучасної парадигми цифрового менеджменту, розроблення структурної моделі цифрової трансформації бізнесу та визначення концепції цифровізації суб'єкта господарювання з 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.

Здобуті результати дослідження можуть бути використані під час формування нових бізнес-моделей в умовах цифрової економіки, які використовують технології об'єднання людей, організацій та ресурсів в інтерактивну екосистему, в рамках якої створюється певний обсяг цінностей для її користувачів.

Ключові слова: методологія, цифрова економіка, цифровий менеджмент, бізнес-модель, прийняття рішень, платформна революція, система управління, організація.

Рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 16.

Вступ. Розвиток сучасної економіки визначається високою швидкістю 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. Посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках, виникнення нових її форм, диференціація попиту споживачів вимагають пошуку нових напрямів формування конкурентних переваг вітчизняних організацій в умовах глобалізації та цифрової економіки. Тому потребує розв'язання проблема цифрової трансформації бізнесу через впровадження цифрового менеджменту, що має велике значення для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Проблеми удосконалення системи управління в умовах цифрової економіки висвітлені в дослідженнях М. Федорова, А. Остервальда, Ричарда Ліпсея, П. Гринька та інших [1, 4, 5,10]. Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування системи наукового знання, пріоритетом якої є методологія в аспекті інноваційного розвитку здійснили Л. Антонюк, С. Мочерний, М. Денисенко, В. Белявцева та ін. [6-9]. Не дивлячись на значні наукові доробки вітчизняних і зарубіжних учених, на сьогодні суттєвої актуальності набувають дослідження нових напрямів теорії організації, за якою економічні суб'єкти генерують і підтримують потоки не тільки товарів/ послуг, але й інформаційні, технологічні, а також потоки взаємних зобов'язань і відповідальності, які трансформуються в нові бізнес-моделі в цифровій економіці та потребують організації цифрового менеджменту.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування цілісної концепції формування цифрового менеджменту та напрямів удосконалення системи управління організаціями України у цифровому середовищі.

Результати дослідження. Оновлення економічного світогляду у вітчизняних реаліях супроводжується підвищенням інтересом дослідників до заходів щодо модифікації методологічної основи управління як логіки пізнання нового в умовах переорієнтації світового економічного стандарту в ракурсі цифровізації. В Україні план розвитку цифрової економіки реалізується з використанням таких доктрин і сценаріїв, як: «Цифрова адженда України 2020», «Україна 2020Е», «Україна 2030Е». На цифровізацію країни в бюджеті 2021 р. було виділено 1789,2 млн грн, що, за прогнозами М. Федорова, дозволить досягти мінімум 4% додаткового зростання ВВП на рік. Міністерство цифрової трансформації продовжує переводити державні послуги в онлайн, налагоджувати роботу державних реєстрів, покривати країну засобами доступу до високошвидкісного інтернету, створювати спеціальний правовий режим для ІТ, розвивати електронні довірчі послуги (табл. 1) [1, 2].

Аналіз таблиці показує, що найбільша сума видатків спрямована на Національну програму з інформатизації, завдяки якій будуть реалізовані проекти цифрової трансформації у різних галузях господарства та не можуть не торкатись діяльності всіх організацій, незалежно від їх сфер діяльності.

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 [4]. У таких умовах важливо зрозуміти, які підходи до інноваційної діяльності організаціям необхідно застосовувати, щоб уникнути втрат в ефективності та конкурентоспроможності.

Сьогодні наше життя змінюється під впливом могутніх економік, соціальних і технологічних зрушень, одним з яких є так звана платформна революція, де платформа

виступає в якості нової моделі ведення та організації бізнесу. Отже платформа – це нова бізнес-модель, яка використовує технології об'єднання людей, організацій та ресурсів в інтерактивну екосистему, в рамках якої створюється певний обсяг цінностей для її користувачів [5, с. 83].

Таблиця 1

Розподіл витрат на цифровізацію в Україні на 2021 р.
(укладено на основі джерела [3])

Бюджет цифровізації України на 2021 рік		
1789,2 млн. грн.	317, 8 млн. грн.	Розвиток мобільного застосунку та порталу Дія
		Розвиток базових державних реєстрів
		Запуск спеціального правового режиму Дія City
		Розвиток електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації
		Розвиток національної освітньої платформи Дія
		Розвиток електронного документообігу у державних органах та системи електронної взаємодії Трембіта
		Відкриття пріоритетних наборів даних, що мають потужний антикорупційний та економічний ефект
	500 млн. грн.	Підключення до швидкісного фіксованого інтернету соціальних об'єктів у селах
	602 млн. грн.	Національна програма з інформатизації
	231 млн. грн.	Розширення мережі ЦНАП
138, 4 млн. грн.	Керівництво та управління у сфері цифрової трансформації	

Платформа – концепція, яка радикально змінює бізнес, економіку і суспільство в цілому. Практично будь-яка галузь, в якій важливою складовою бізнесу є інформація, виступає одним із кандидатів на платформну революцію.

В останні 15-20 років платформи визначили успіх більшості найбільших високотехнологічних компаній – від Google, Apple, Microsoft, до Uber, eBay і Instagram. У результаті розвитку подібних компаній-платформ майже всі традиційні методи управління бізнесом, включаючи стратегію, маркетинг, виробництво, дослідження, розвиток кадрів, переживають переворот і сприяють розвитку нового поняття «цифровий менеджмент». Платформи щодня змінюють наш світ, де ми виступаємо як співробітники, керівники, професіонали і громадяни.

Отже, на теперішній час бізнес розвивається під впливом цифрових трансформацій і залежить від рівня адаптації до нових умов економічних взаємовідносин. Сьогодні цифровий розвиток є тенденцією, що суттєво впливає на економічний стан не лише організацій, а і країн в цілому. Це новий вимір реальності із визначенням цифрового лідерства, що передбачає володіння певними навичками та компетенціями. Тому досить популярними стали словосполучення, похідні від слова «цифра»: «цифрова економіка», «цифровізація», «цифрові трансформації», «цифровий бізнес» і, нарешті, «цифровий менеджмент». Ми часто їх чуємо, але не завжди замислюємося про їх зміст, необхідність введення нових термінів, формулювань, що призводить до методологічної плутанини. Необхідно чітко визначити, що розуміється під терміном «цифровий менеджмент», чим він принципово відрізняється від звичайного, традиційного менеджменту, чи є в нього своя притаманна тільки цифровому менеджменту методологія, чи може функціонувати цифровий менеджмент стосовно до нецифрового підприємства тощо. Не відповівши на ці питання, досить складно рухатись по шляху цифровізації управління та його удосконалення.

Для цього, на нашу думку, доцільно розглянути, систему наукового знання,

пріоритетом якої за різними аспектами є, перш за все, методологія. 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. За визначеннями класиків, «Методологія – це наука про найбільш загальні принципи пізнання і перетворення об'єктивної дійсності, шляхи та способи цього процесу» [6], «від теорії пізнання методологію відмічають акценти на інструментарій пізнання» [7], «методологія – це скоріше логіка науки. Хоча і саму науку розглядають як методологічні засоби практичної діяльності» [8]. 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. 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 візрцями та положеннями, прийнятими за основу.

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» [9]. Це твердження значно актуалізується саме в моделі «цифровий менеджмент», оскільки ми маємо справу з новим якісним явищем, яке є складно структурованим і характеризується цілою множиною синергетичних властивостей.

Систему методологічних знань щодо цифрового менеджменту пропонуємо розширити до моделі, яка створює єдиний ланцюг, що починається з розгляду методологічних підходів і охоплює згодом ресурси, параметри інноваційності та сприяє здійсненню оцінки інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки (рис. 1). Нами виділено наступні її складові:

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

Отже, у сучасних дослідженнях, направлених на розкриття цифрових трансформацій, важливо сконцентрувати увагу на проблемах уточнення понятійного апарату, нової парадигми «цифрового менеджменту», 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. Доповнює методологічну базу розвитку бізнесу методологія цифрового менеджменту, яка включає парадигму, використання принципів, механізмів, інструментарію, що здійснюють вплив на формування нових бізнес-моделей, сучасні системи управління організаціями, проектами, якістю тощо.

Можемо констатувати, що на сьогодні, стратегічне і проектне управління, характерні для сучасного менеджменту, не вписуються в рамки цифрової економіки. Найбільш перспективною, на нашу думку, стає концепція управління на основі саме цифрового менеджменту. Нові технології та платформи дозволяють цифровому менеджменту організацій скорочувати транзакційні витрати їх взаємодії у все більших масштабах і здійснювати більш тісний контакт з господарськими суб'єктами. 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.

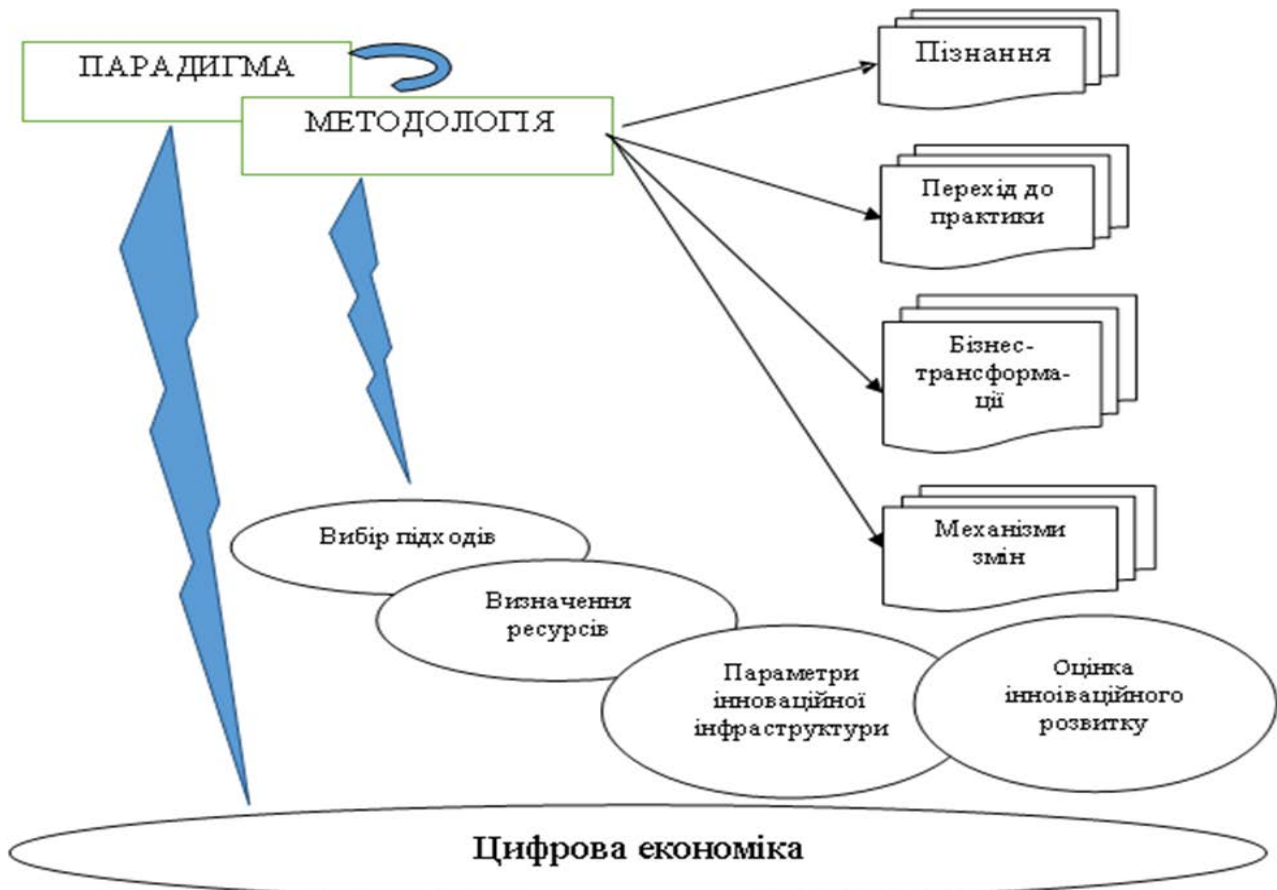


Рис. 1. Концептуальна модель методології цифрового менеджменту

Цифровізація бізнесу є досить схильною до стрімких змін, що приводить до швидкої модифікації використовуваних знань та оновлює низку невизначеності фактів, які наукою ще не пояснені. 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. Згідно із сучасними поглядами вчених [10, с. 29], інформаційні системи (ІС) 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, які забезпечують їй конкурентну перевагу на ринку.

Перш ніж визначити компоненти ІС організації, відзначимо, що ІС вирішує єдине і, в деякому роді, унікальне завдання для кожної конкретної організації – ефективно управління всіма її ресурсами (матеріально-технічними, фінансовими, технологічними і інтелектуальними) для досягнення цілей організації, наприклад, отримання максимального прибутку і задоволення матеріальних і професійних потреб усіх її співробітників. Тобто кожній організації властива індивідуальна модель інформаційних взаємозв'язків, що формується на підставі аналітичного забезпечення управління.

Сучасні інформаційні системи є складними комплексами і включають сукупність різних програмно-апаратних платформ, універсальних і спеціалізованих додатків різних

розробників, інтегрованих в єдину інформаційно-однорідну систему, яка допомагає вирішувати завдання кожної конкретної організації.

Таким чином, вважаємо, що поняття «інформація» та «технологія», особливо в умовах цифрової економіки, слід методологічно віднести до основних інструментів цифрового менеджменту. Саме безперервний обмін інформацією дозволяє швидко і злагоджено здійснювати діяльність організацій за різними напрямками [10, с. 32].

Разом з тим, 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.

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. Як відомо, технології змінюють компетентності, необхідні для персоналу кожної організації. 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. 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 [11- 14].

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 (рис. 2).

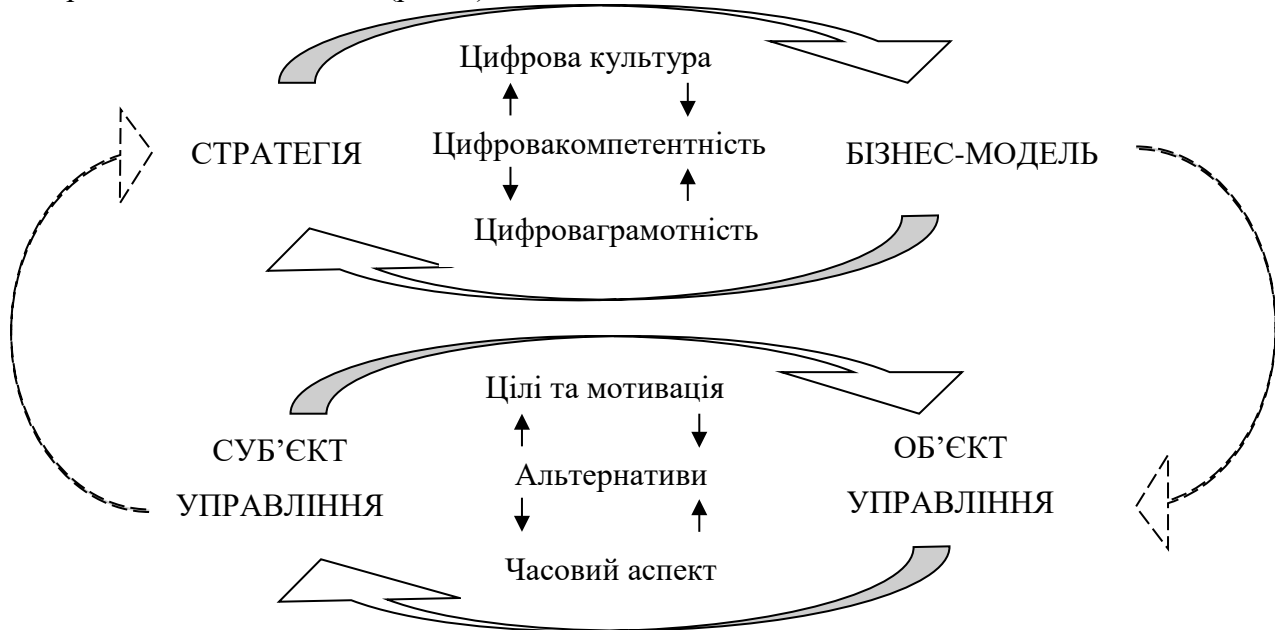


Рис. 2. Структурна модель цифрової трансформації бізнес-моделі організації

У моделі, наведеній на рис. 2, 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.

Функціонування будь-якої організації пов'язано зі здійсненням певного набору бізнес-функцій і бізнес-процесів з управління діяльністю та реалізацією зовнішніх і внутрішніх продуктів і послуг, на основі прийнятих технологій управління (процедури вирішення

завдань, системи прийняття рішень). Дана властивість системи управління визначає формування інформаційної системи як середовища реалізації функцій, процесів або як середовища реалізації проектів. Понад те, підтримка діяльності управлінців в частині прийняття рішень, аналізу інформації, організації колективної роботи і використання експертних систем означає розвиток ІС в якості середовища підтримки інтелектуальної діяльності персоналу. Звертаючи увагу на зазначені факти, стає очевидним, що інтернет-майданчики – найважливіший механізм розвитку сучасного бізнесу та удосконалення системи управління організаціями через впровадження цифрового менеджменту. Зручність, функціональність і привабливість таких майданчиків забезпечить найбільш коректну і ефективну взаємодію з користувачами.

Щодо поняття «цифровізація», то воно свідчить про нову стадію вдосконалення управління виробництвом товарів і послуг і самого виробництва на основі «наскрізного» застосування сучасних інформаційних технологій, починаючи від Інтернету речей і закінчуючи технологіями електронного уряду.

Вважаємо, 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:

1. ЗСП забезпечує визначення ключових бізнес-процесів, підпорядкованих реінжинірингу.
2. Реінжиніринг забезпечує оптимізацію та перебудову процесів для подальшого впровадження ЗСП.
3. Система менеджменту якості виявляє першочергові об'єкти ре-інжинірингу.
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.

Вважаємо, що використання та доповнення рисами цифровізації вищеперерахованих технологій уможливує 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 (рис. 3).

Ця концепція передбачає врахування наступних основних тенденцій до методології цифрового менеджменту:

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.

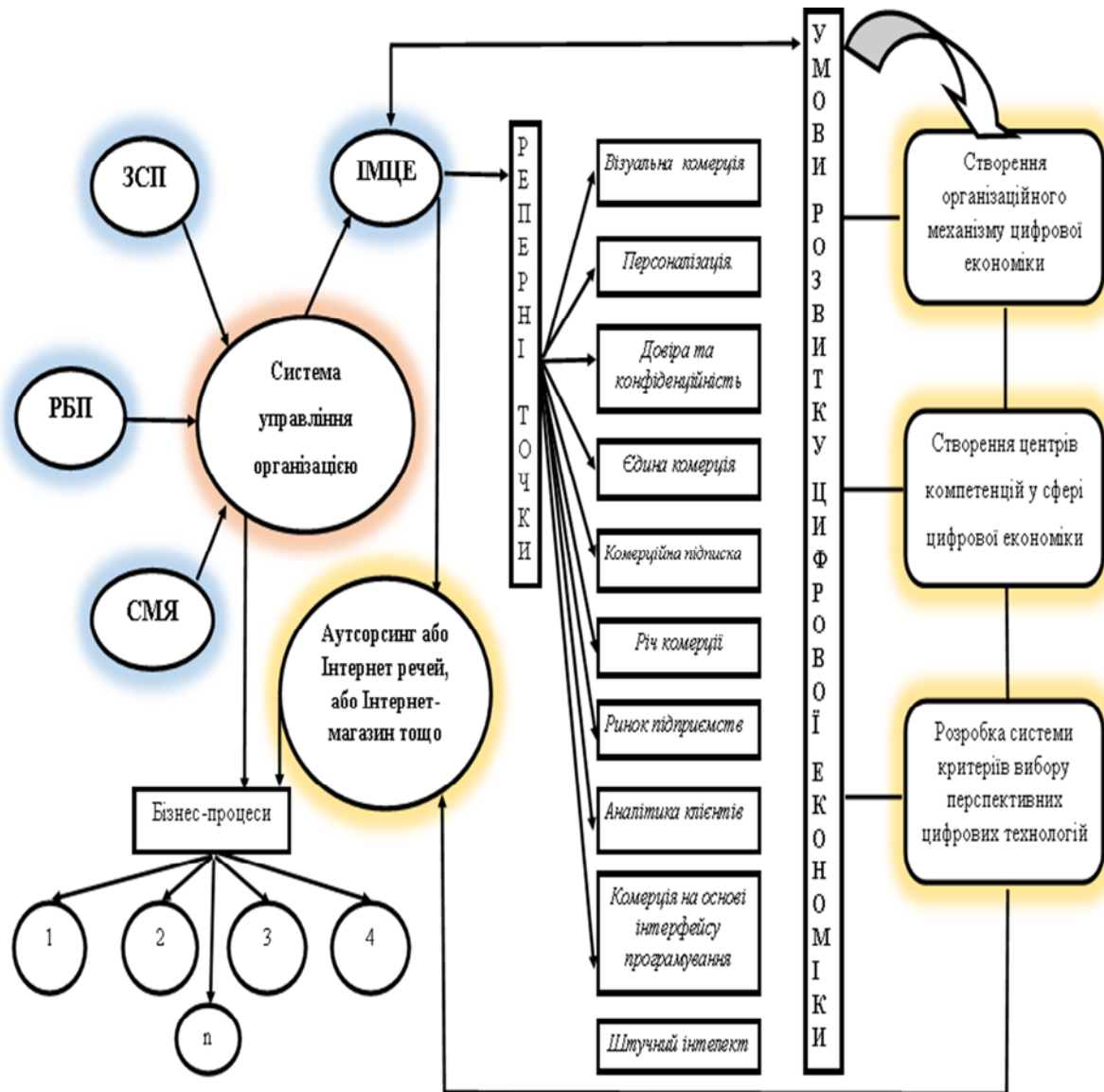


Рис. 3. Концепція вдосконалення системи управління через впровадження ІМЦЕ

Довіра та конфіденційність. Побудова довірчих відносин із клієнтами починається з захисту його конфіденційності. Клієнти бажають 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. Так з'являється можливість заявити про себе, свій продукт, підкреслити його самобутність та відмінність від конкурентів. На нашу думку, доцільно відзначити, що дизайн має прямий вплив на ефективність або успішність організації. 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 [15].

Річ комерції. 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.

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 [15].

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 цифровому бізнесі варіюються від рекомендацій щодо продукту, персоналізації контенту, виявлення шахрайства, оптимізації цін та віртуальних помічників до пошуку зображень та категоризації, а також сегментації клієнтів.

На нашу думку, 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.

Отже, у технологічному аспекті цифрову економіку визначають чотири тренди:

мобільні технології, бізнес-аналітика, хмарні обчислення і соціальні медіа; в глобальному плані – соціальні мережі, такі як Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram тощо. Це означає, що при формуванні національного сегмента важливо використовувати їх можливості.

Головне стратегічне завдання організацій, побудованих за цифровою бізнес-моделлю – набір критичної маси користувачів, необхідних для функціонування платформи. Відповідно до думки експертів McKinsey, взаємодії різних груп в рамках платформи створюють більш високу цінність, ніж в рамках традиційних взаємодій продавця і покупця [16, с. 58]. Цьому сприяє скорочення витрат на дослідження ринку, на пошук на ринку бізнес-партнерів, постачальників і покупців, а також зменшення трансакційних витрат, які за участю в багатосторонній платформі розподіляються між усіма групами користувачів.

Висновки. Питання вдосконалення моделі управління бізнесом в умовах цифровізації 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.

Попри безумовної 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 цифрового менеджменту. На основі запропонованої 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. Таким чином, концептуально окреслені в дослідженні напрями трансформації складових системи управління організацією у цифровому бізнесі, 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 в ракурсі організації цифрового менеджменту.

Список використаної літератури

1. Федоров М. Цифровізація економіки дозволить досягти мінімум 4% додаткового зростання ВВП на рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizacija-ekonomiki-dozvolit-dosyagti-minimum-4-dodatkovogo-zrostannya-vvp-na-rik>.
2. Основні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2021 рік: експертний огляд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12690>.
3. На цифровізацію України в бюджеті-2021 виділено 1,8 млрд грн. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/710244.html>.
4. Lipsey R. G. Transformative Technologies in the Past Present and Future: Implications for the U.S. Economy and U.S. Economic Policy/ ITIF Breakfast Forum // July 2007.
5. Остервальд А., Пинье Ив Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и инноватора : пер. с англ. 7-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.
6. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів : Світ, 2011. 416 с.
7. 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. Амош, В. П. Антонюк, А. І. Землянікіна та ін. Донецьк : НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2007. 328 с.
8. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / за ред.: М. П. Денисенка, Л. І. Михайлової. Суми : Університетська книга, 2008. 490 с.
9. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 216 с.
10. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія,

практика: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с.

11. 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.

12. Жиров В. Ф. Электронный менеджмент как эффективный инструмент глобализации. *Наука и современность.* 2011. № 14. С. 275–280.

13. 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.

14. 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.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf

15. Локтюхина Н. В., Новикова И. В. Регулирование рынка труда и занятости населения в условиях развития информационно-коммуникационных технологий. *Уровень жизни населения, 2017, № 1 (203), С. 40–49.* URL:<https://cyberleninka.ru/article/v/regulirovanie-rynka-truda-i-zanyatosti-naseleniya-v-usloviyahrazvitiya-informatsionno-kommunikatsionnyh-tehnologiy>

16. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // *Журнал менеджмента.* 2013. №4. С. 57–78.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2022

Статтю рекомендовано до друку 29.07.2022

References

1. Fedorov M. Digitalization of the economy will achieve at least 4% additional GDP growth per year (2021, February 02). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizacija-ekonomiki-dozvolit-dosyagti-minimum-4-dodatkovogo-zrostannya-vvp-na-rik>

2. The main macro indicators of economic and social development of Ukraine in 2021: expert review. (2020). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12690>

3. Na tsyfrovizatsiiu Ukrainy v biudzheti-2021 vydileno 1,8 mlrd hrn [UAH 1.8 billion has been allocated to the digitization of Ukraine in the 2021 budget.]. (2020, December 16). URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/710244.html>

4. Lipsey R. G. (2007, July). Transformative Technologies in the Past Present and Future: Implications for the U.S. Economy and US Economic Policy. *ITIF Breakfast Forum.*

5. Osterwald A., Pyne I. (2016). *Building business models: Desktop book strategist and innovator.* Lane with English 7th ed. M.: Alpina Publisher. 288 p.

6. Mocherny, S.V. 2011. *Metodolohiia ekonomichnoho doslidzhennia.* [Methodology of economic research]. Lviv: Svit, 416 p.

7. Antonyuk, L L, Amosha O.I., Antonyuk V.P., & Zemlyanikin A.I. (2007). *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na suchasnomu etapi. Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiino-pravove ta sotsialno-ekonomichne zabezpechennia: monohrafiia.* [Actual problems of innovative development of Ukraine at the present stage. Activation of innovative activity: organizational and legal and socio-economic support: monograph];. NAS of Ukraine. Inst. Of Industrial Economics. Donetsk. 328 p.

8. Denisenko M. P., Mikhailova L.I. (2008). *Investytsiino-innovatsiina diialnist: teoriia, praktyka, dosvid: monohrafiia.* [Investment and innovation: theory, practice, experience: monograph]. Sumy: University Book. 490 p.

9. Belyavtseva, V. V. (2017). *Metodolohiia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom rehionu.* [Methodology of management of innovative development of the region]. Kharkiv: Madrid Printing House. 216 p.

10. Hryenko, P. L. (2020). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia.* [Management of innovative business development in the digital economy: theory, methodology, practice: monograph]. Kh.: Ivanchenko Publishing House IS, 342 p.

11. Juliu, L.V, Emchuk, L.V. (2015). *Ynformatsyonnye systemy y ykh rol v deiatelnosti sovremennykh predpriyatiy.* [Information systems and their role in the activities of modern enterprises]. *Perspective economic and management issues Collection of scientific articles. Scientific journal «Economics and finance», "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education.* 130–134.

12. Zhiron, V. F. (2011). *Elektronniy menedzhment kak effektivnyi ynstrument hlobalyzatsyy.* *Nauka y sovremennost* [Electronic management as an effective tool for globalization]. *Science and modernity,* № 14, 275–280.

13. Kireev, D. B. (2019). *Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky yak element stratehii suspilnoho rozvytku v Ukraini* [Development of digital economy as an element of social development strategy in Ukraine]. *Scientific notes of TNU. VI Vernadsky. Series: Public Administration.* Volume 30 (69), № 1, 38–44.

14. Kraus, N. M, Goloborodko, O. P, Kraus, K. M. (2018). *Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku.* [Digital economy: trends and prospects of avant-garde nature of development]. *Electronic professional publication «Effective Economy».* №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf

15. Loktyukhina, N.V, Novikova, I. V. (2017). *Rehulyrovanye rynka truda y zaniatosty naseleniya v usloviyakh razvytiya ynformatsyonno-kommunikatsionnykh tekhnolohiy* [Regulation of the labor market and employment in the development of information and communication technologies]. *The standard of living of the population,* № 1 (203), 40–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/regulirovanie-rynka-truda-i-zanyatosti-naseleniya-v-usloviyahrazvitiya-informatsionno-kommunikatsionnyh-tehnologiy>

16. Yablonsky, S. A. (2013). *Mnogostoronnye platformy y rynky: osnovnye podkhody, kontseptsyy y praktyky.* [Multilateral platforms and markets: basic approaches, concepts and practices]. *Journal of Management,* №4, 57–78.

The article was received by the editors 18.07.2022

The article is recommended for printing 29.07.2022

Alla Grinko

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Educational and Scientific Institute «Karzinsky Banking Institute» of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: grinko.alla@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5324-6926*

Pavlo Hrynko

*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of Department of Economics and Business, State Biotechnological University,
44, Alchevskih St., Kharkiv, 61020, Ukraine,
e-mail: pavelgrinko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7011-6653*

Olena Pankratova

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Educational and Scientific Institute «Karzinsky Banking Institute» of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine,
e-mail: verlen63@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-7250-4561*

DIGITAL MANAGEMENT AS THE BASIS OF INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The article proposes approaches to the definition of «digital management» based on the system of scientific knowledge, the priority of which in various respects is, above all, methodology. A system of methodological knowledge on digital management in the form of an extended model is proposed, which creates a single chain that begins with the consideration of methodological approaches and covers resources, innovation parameters and helps assess the innovative development of business in the digital economy. It is established that the task of reorganization or change of the control algorithm and mechanisms of influence in the perspective of technological renewal, collaborative development and personnel modification is relevant for the sphere of management. The article proves that decision-making on digital business development should be based on substantiation and determination of fundamental parameters of transformation, which is a source of value and impetus for creating a new competitive stability of business. It is proposed to supplement the features of digitalization of methodological approaches to the management system of the organization in the digital economy, which is important for maintaining medium-term efficiency and the formation of innovative organizations that encourage creative destruction.

The aim of the article is to expand the scope of traditional research and focus the scientific community on the modern paradigm of digital management, develop a structural model of digital business transformation and define the concept of digitalization of the entity with the possibility of forming a universal development strategy that meets the realities economy, which is also an integral part of business relations.

The results of the study can be used to create new business models in the digital economy that use technology to bring people, organizations and resources together into an interactive ecosystem that creates a certain amount of value for its users.

Keywords: *methodology, digital economy, digital management, business-model, decision making, platform revolution, management system, organization.*

Fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 16