

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРАМАРЕНКО АННА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 334.722:005.591.6:005.35(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬНО-ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ БІЗНЕСУ НА
ЗАСАДАХ НАУКООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

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

 / А. О. Крамаренко

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Крамаренко А. О. Формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025. – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних, методичних і практичних положень про формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва.

У контексті масштабних соціальних трансформацій, цифрової революції та зростаючої ролі знань як ключового економічного ресурсу дедалі актуальнішим стає переосмислення стратегій розвитку бізнесу, орієнтованих на довгострокову стійкість і соціальну справедливість. За таких умов принципи сталого та інклюзивного зростання постають не лише як етична норма, а як стратегічна необхідність, що забезпечує збалансоване поєднання економічної динаміки, екологічної відповідальності та рівного доступу до можливостей для всіх учасників суспільного процесу. Такий підхід формує новий погляд на розвиток бізнесу, у якому інновації стають інструментом розв'язання комплексних суспільних викликів, бізнес перестає бути виключно комерційною структурою, трансформуючись у платформу співпраці зацікавлених сторін, а людина позиціонується як джерело творчого потенціалу, здатна генерувати сталі, інклюзивні та наукообґрунтовані зміни.

Обґрунтовано доцільність формування нової парадигми розвитку підприємництва, що передбачає переосмислення взаємодії бізнесу, освіти і науки як платформи для спільного створення інклюзивної, інноваційної та

стійкої економіки нового покоління. Розроблено парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектоніку реалізації соціально-центричного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи ключових акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструментарій валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Інклюзивність запропоновано розглядати як мета-рамку взаємодії, де бізнес, наука і стейкхолдери спільно формують нову парадигму суспільно-орієнтованого розвитку. Доведено, що наукоорієнтоване підприємництво є каталізатором змін шляхом генерації знань, вимірювання та валідації інклюзивності, моделювання співтворення із зацікавленими особами. Стейкхолдери виступають активаторами змін, співтворцями, модераторами, критиками і носіями потреб у процесі ко-креації суспільно-інклюзивної цінності. Групування відповідних інструментів здійснено за напрямками соціального та наукоорієнтованого співтворення цінності бізнесу, що забезпечують її формування через людську взаємодію і наукову обґрунтованість. Впровадження такої парадигми сприятиме трансформації механізмів взаємодії бізнесу, освіти і науки в напрямі формування екосистеми ко-креації, що генерує нову суспільно-орієнтовану цінність і забезпечує інклюзивний та інноваційний розвиток економіки.

Для сучасної бізнес-екосистеми характерна висока динаміка розвитку, що охоплює як великі корпоративні структури, так і представників малого та середнього підприємництва. У цьому контексті відбувається зміщення акцентів від традиційної конкурентної боротьби до формування стійких зв'язків зі стейкхолдерами. Такого роду еволюція зумовлює необхідність переходу до системного управління створенням цінності, що охоплює три основні виміри (соціальний, екологічний та економічний), і, відповідно, потребує розроблення і впровадження ефективних інструментів ідентифікації, аналізу та управління взаємодією із зацікавленими сторонами. Одним із таких інструментів є інтегрована матриця класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, яка дає

змогу систематизувати їх на основі подвійного критерію: ступінь інтеграції в бізнес-процеси та сфера інтересу. Такі пропозиції створюють основу для розроблення цільових комунікаційних стратегій, адаптованих до характеристик кожної групи стейкхолдерів, яка містить вибір відповідних каналів, формату і змісту управлінських дій, з урахуванням рівня зацікавленості та здатності впливати на діяльність підприємств.

Доведено, що сучасна управлінська практика має бути трансформована з вузькоорієнтованого прагнення до прибутку на створення соціально значущих результатів через симбіотичне партнерство, яке дає змогу розглядати стейкхолдерів як партнерів у створенні суспільно-інклюзивної цінності. Зазначене створило основу для формування теоретичних засад управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі за рахунок урахування принципів симбіозу та потрібної синергії (соціальної, екологічної та економічної), двостороннього потоку цінності (бізнес-стейкхолдер) і спільної генерації інклюзивних трансформацій. Розкрито мету, цілі та інструменти управління взаємодією стейкхолдерів, що створює умови для інтеграції наукових знань у практику управління та реалізації інклюзивних інновацій із високим соціальним і екологічним ефектом.

Із метою генерування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на основі реалізації партнерських можливостей розроблено інклюзивну модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації, яка передбачає виокремлення стейкхолдерських бізнес-сегментів і встановлення основних елементів їхньої ціннісної конфігурації. Запропонована інклюзивна модель є інструментом адаптивного управління, який дає змогу оцінити життєздатність і перспективність обраної траєкторії розвитку підприємництва, виявити потенційні ризики та визначити напрями його інноваційного вдосконалення.

Визначено сутнісно-змістовні характеристики управління знаннями як стратегічного активу, спрямованого на підвищення ефективності бізнес-процесів. На основі узагальнення актуальних наукових джерел обґрунтовано специфіку підходу щодо впровадження бізнес-інновацій у форматі взаємодії

«Бізнес-Університет», що базується на принципах колективного планування та фінансування дослідницьких бізнес-проектів, обміні знаннями, ноу-хау та інформаційними ресурсами. Для інтенсифікації інноваційної активності розроблено модель синхронізації знань у системі «Бізнес–Університет», що ґрунтується на інтеграції адаптивних механізмів синергетичної співтворчості, зміцненні довіри і соціального капіталу, формуванні сприятливого інноваційного клімату і розвитку абсорбційної здатності суб'єктів взаємодії. Це створює передумови для сталого розвитку інноваційної екосистеми в межах міжсекторального партнерства, що сприяє зростанню конкурентоспроможності як академічного, так і підприємницького сектору.

Обґрунтовано, що для традиційних дослідницьких процесів часто характерні тривалість, фрагментарність і недостатня орієнтація на практичні результати, тому їх інтеграція в динамічне бізнес-середовище ускладнена. Відповіддю на ці виклики стає впровадження принципів та інструментів ощадливого виробництва, стратегічної інтроспекції, інноваційно-орієнтованого лідерства та адаптивного ухвалення рішень у дослідницький бізнес-процес у межах партнерства «Бізнес-Університет», що забезпечує релевантність, оперативність і результативність спільних наукових проектів, мінімізуючи втрати як в академічному, так і корпоративному контексті.

Встановлено, що новітні концепції реалізації дослідницького процесу передбачають інтеграцію цифрового потенціалу модернізації як головної системоутворювальної характеристики. З'ясовано, що цифровий потенціал розвитку дослідницького процесу є інтегральною категорією, що охоплює сукупність наявних і перспективних цифрових технологій, здатних здійснювати якісну трансформацію концептуального та організаційно-забезпечувального компонентів інноваційної діяльності наукоорієнтованого підприємництва.

З'ясовано, що в умовах цифровізації та масштабної трансформації середовища діяльності наукоорієнтованих організацій змінюються підходи до управління, характер комунікацій, а також вимоги і можливості ухвалювати стратегічні рішення. Побудовано блочно-модульну архітектуру системи

підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, що включає компоненти управління даними і знаннями, наукового аналізу і моделювання, підтримки комунікацій і стратегування, які дадуть змогу створити інтелектуальне середовище підтримки ефективних рішень і проактивного управління науково-дослідними проектами.

Доведено, що в умовах цифровізації для підтримки ефективності бізнес-досліджень наукоорієнтованих підприємств впровадження цифрових рішень у дослідницький процес є стратегічною необхідністю, яка дозволяє підтримувати їхню здатність до інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи точність і гнучкість управлінських дій на всіх стадіях реалізації дослідницької діяльності. Ґрунтуючись на цьому, розроблено сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві, який ураховує принципи цифрової трансформації і визначає етапи управління основними стадіями дослідницького циклу. Визначено цифрові інструменти управління цими стадіями та доведено, що реалізація такого сценарію дасть змогу забезпечити точність і гнучкість управлінських дій і сприятиме підвищенню інноваційної спроможності стейкхолдерів.

Аргументовано, що для підтримки здатності наукоорієнтованих компаній ефективно адаптуватися, масштабувати інновації та забезпечувати власне стале зростання необхідним є використання інструментів консультування як основного механізму підтримки процесів трансформації знань в інновації. Доведено, що в нинішніх умовах цифрові рішення значно вплинули на консалтингову діяльність і сприяли появі моделі «Консалтинг 5.0», яке передбачає фасилітацію команд, де учасники спільно формують бачення, цілі та сценарії розвитку наукоорієнтованої організації. Запропоновано підхід до реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві, що ґрунтується на принципах ко-креації і розкриває об'єкти, суб'єкти, принципи, методи, етапи формування стратегічної моделі майбутнього наукоорієнтованого підприємства на основі консолідованого бачення та

цінностей.

Виявлено, що цифрові революційні зміни призвели до трансформації традиційних управлінських моделей шляхом інтеграції децентралізованих автономних організацій, які репрезентують новий тип цифрових спільнот і, функціонуючи на основі блокчейн-технологій, забезпечують прозоре, децентралізоване і колективне управління. З урахуванням переваг інтеграції таких децентралізованих платформ у соціально-економічні структури запропоновано концептуальну модель формування освітньо-підприємницької екосистеми, орієнтованої на генерацію суспільно-інклюзивної бізнес-цінності та реалізацію принципів інтелектуальної автономії. Встановлено управлінські, освітні та маркетингові компоненти, а також окреслено інструменти підтримки динамічної комунікації між учасниками такого екосистемного середовища. Застосування підходу сприятиме становленню відкритої, інклюзивної та саморегульованої освітньо-підприємницької спільноти, здатної продукувати інноваційні рішення з високою соціальною доданою вартістю, що відповідають викликам постцифрової економіки і принципам сталого розвитку.

Ідентифіковано етапи еволюції інтернет-мережі та вебтехнологій і на основі цього обґрунтовано трансформаційний потенціал Web3 як нової парадигми цифрової екосистеми, орієнтованої на самоврядування, децентралізацію та персональне володіння цифровими ресурсами. Досліджено типологію блокчейн-архітектур, напрями їх практичного застосування, а також здійснено порівняльний аналіз переваг і обмежень. Охарактеризовано криптовалюту як найпоширеніший інструмент блокчейн-архітектури, розкрито її функції та проаналізовано можливості та ризики використання. Запропоновано організаційно-структурну модель освітнього хабу криптопідприємництва, яка базується на принципах інклюзивності, цифрової трансформації та гнучкої координації. Модель передбачає інтеграцію управлінського, освітнього, інноваційно-підприємницького, партнерсько-комунікаційного, технологічного, інклюзивного та етико-правового модулів, що забезпечують комплексну підтримку його функціонування.

Аргументовано, що криптовалюти можуть підвищити стійкість підприємств в умовах нестабільності, однак їх впровадження потребує спеціалізованих знань. Розроблено орієнтовний тематичний план мікрокваліфікації «Криптомаркетинг: як це працює», який урахує специфіку діяльності респондентів і їхні інформаційні потреби. Обґрунтовано доцільність позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва як нового формату освітнього продукту, що водночас є і маркетинговим кейсом. Сформована стратегія позиціонування репрезентує концептуальну основу інтеграції хабу в цифрове середовище, визначає його стратегічні цілі та реалізує синергетичний потенціал поєднання традиційних цифрових, блокчейн-орієнтованих і гібридних криптомаркетингових інструментів.

Ключові слова: суспільно-інклюзивна цінність, соціальні інновації, сталий розвиток, інклюзивне зростання, соціальна відповідальність, бізнес-моделі, управління знаннями, наукоорієнтоване підприємництво, стратегування, бізнес-інновації, стейкхолдерський підхід, дослідницький процес, цифровий потенціал, криптомаркетинг, освітньо-підприємницька екосистема.

ABSTRACT

Kramarenko A. O. Formation of socially inclusive business value based on the principles of science-oriented entrepreneurship. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.03 – economics and management of the national economy. – V. N. Karazin Kharkiv National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025. – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical, methodological and practical provisions for the formation of socially inclusive business value based on the principles of science-oriented entrepreneurship.

In the context of large-scale social transformations, the digital revolution and the growing role of knowledge as a key economic resource, rethinking business development strategies focused on long-term sustainability and social justice is becoming increasingly relevant. In such circumstances, the principles of sustainable and inclusive growth appear not only as an ethical norm, but also as a strategic necessity that ensures a balanced combination of economic dynamics, environmental responsibility and equal access to opportunities for all participants in the social process. This approach forms a new view of business development, in which innovation becomes a tool for solving complex social challenges, and business ceases to be exclusively a commercial structure, transforming into a platform for cooperation between stakeholders, and a person is positioned as a source of creative potential, capable of generating sustainable, inclusive and science-based changes.

The expediency of forming a new paradigm for the development of entrepreneurship, which provides for rethinking the interaction of business, education and science as a platform for joint creation of an inclusive, innovative and sustainable economy of a new generation, is justified. A paradigm of co-creation of socially inclusive business value has been developed, which represents the multi-actor architectonics of the implementation of socio-centric science-oriented entrepreneurship, defining key actors, principles, coordination mechanisms and institutional framework of communication, as well as outlines the tools for valorizing the socially inclusive value of entrepreneurship. Inclusivity is proposed to be considered as a meta-framework of interaction, where business, science and stakeholders jointly form a new paradigm of socially oriented development. It is proved that science-oriented entrepreneurship is a catalyst for change by generating knowledge, measuring and validating inclusivity, and modeling co-creation with interested parties. Stakeholders act as activators of change, co-creators, moderators, critics, and carriers of needs in the process of co-creating socially inclusive value. Grouping of relevant tools is carried out in the areas of social and science-oriented co-creation of business value, ensuring its formation through human interaction and scientific validity. The introduction of such a paradigm will contribute to the

transformation of the mechanisms of interaction between business, education and science in the direction of forming an ecosystem of co-creation, which generates new socially oriented value and ensures inclusive and innovative development of the economy.

The modern business ecosystem is characterized by high dynamics of development, covering both large corporate structures and representatives of small and medium-sized businesses. In this context, there is a shift in emphasis from traditional competition to the formation of stable ties with stakeholders. This kind of evolution makes it necessary to move to a systematic management of value creation, covering three key dimensions (social, environmental and economic), and, accordingly, requires the development and implementation of effective tools for identifying, analyzing and managing interaction with stakeholders. One of these tools is the integrated classification matrix for inclusive business stakeholders, which allows them to be systematized based on a double criterion: the degree of integration into business processes and the scope of interest. These proposals create the basis for the development of targeted communication strategies adapted to the characteristics of each group of stakeholders, which contains the choice of appropriate channels, format and content of management actions, taking into account the level of interest and the ability to influence the activities of enterprises.

It is proved that modern management practice should be reoriented from the narrow-oriented desire for profit to the creation of socially significant results through symbiotic partnership, which allows us to consider stakeholders as partners in creating socially inclusive value. This created the basis for the formation of theoretical foundations for managing stakeholder communications in a science-oriented business ecosystem by taking into account the principles of symbiosis and triple synergy (social, environmental and economic), two-way value flow (business-stakeholder) and joint generation of inclusive transformations. The purpose, objectives and tools of managing the interaction of stakeholders are revealed, which creates conditions for integrating scientific knowledge into the practice of managing and implementing inclusive innovations with a high social and environmental effect.

In order to generate socially inclusive business value based on the implementation of partnership opportunities, an inclusive model for the development of entrepreneurship in the context of digitalization has been developed, which provides for the allocation of stakeholder business segments and the establishment of key elements of their value configuration. The proposed inclusive model is an adaptive management tool that allows us to assess the viability and prospects of the chosen trajectory of entrepreneurship development, identify potential risks and determine the directions of its innovative improvement.

The essential characteristics of knowledge management as a strategic asset aimed at improving the efficiency of business processes are determined. Based on the generalization of current scientific sources, the specifics of the approach to the introduction of business innovations in the format of interaction «Business-University», based on the principles of collective planning and financing of research business projects, exchange of knowledge, know-how and information resources, are substantiated. To intensify innovation activity, a model of knowledge synchronization in the «Business-University» system has been developed, which is based on the integration of adaptive mechanisms of synergistic co-creation, building trust and social capital, forming a favorable innovation climate and developing the absorption capacity of interaction subjects. This creates prerequisites for the sustainable development of the innovation ecosystem within the framework of cross-sectoral partnerships, which contributes to the growth of competitiveness of both the academic and entrepreneurial sectors.

It is proved that traditional research processes are often characterized by duration, fragmentation and lack of focus on practical results, so their integration into a dynamic business environment is difficult. The answer to these challenges is the introduction of the principles and tools of Lean manufacturing, strategic introspection, innovation-oriented leadership and adaptive decision-making into the research business process within the «Business-University» partnership, which ensures the relevance, efficiency and effectiveness of joint scientific projects, minimizing losses in both academic and corporate contexts.

It is established that the latest concepts of the research process implementation provide for the integration of the digital potential of modernization as a key system-forming characteristic. It is found out that the digital potential for the development of the research process is an integral category that covers a set of existing and promising digital technologies that can carry out a qualitative transformation of the conceptual and organizational-supporting components of innovative activities of science-oriented entrepreneurship.

It is found out that in the context of digitalization and large-scale transformation of the business environment of science-oriented organizations, approaches to management, the nature of communications, as well as requirements and opportunities for making strategic decisions are changing. A block-modular architecture of the management decision support system in science-oriented entrepreneurship is built, which includes components of data and knowledge management, scientific analysis and modeling, communication support and strategizing, which will create an intelligent environment for supporting effective decisions and proactive management of research projects.

It is proved that in the conditions of digitalization to support the effectiveness of business research of science-oriented enterprises, the introduction of digital solutions in the research process is a strategic necessity that allows maintaining their ability to innovate, adapt and be competitive in the market, ensuring the accuracy and flexibility of management actions at all stages of research activities. Based on this, a scenario for the implementation of the innovation management process in science-oriented entrepreneurship has been developed, which takes into account the principles of digital transformation and defines the stages of managing key research cycle stages. Digital tools for managing key stages of the research cycle are identified and it is proved that the implementation of this scenario will ensure the accuracy and flexibility of management actions and will contribute to increasing the innovation capacity of stakeholders.

It is argued that in order to support the ability of science-oriented companies to effectively adapt, scale innovations and ensure their own sustainable growth, it is

necessary to use consulting tools as a key mechanism for supporting the processes of transformation of knowledge into innovation. It is proved that in the current conditions, digital solutions have significantly influenced consulting activities and contributed to the emergence of the «Consulting 5.0» model, which provides for the facilitation of teams, where participants jointly form the vision, goals and scenarios for the development of a science-oriented organization. An approach to the implementation of co-creative facilitated strategizing in science-oriented entrepreneurship is proposed, which is based on the principles of co-creation and reveals objects, subjects, principles, methods and stages of forming a strategic model of the future science-oriented enterprise based on a consolidated vision and values.

It is revealed that digital revolutionary changes have led to the transformation of traditional management models by integrating Decentralized Autonomous Organizations that represent a new type of digital communities and, operating on the basis of blockchain technologies, provide transparent, decentralized and collective management. Taking into account the advantages of integrating such decentralized platforms into socio-economic structures, a conceptual model for the formation of an educational and entrepreneurial ecosystem focused on generating socially inclusive business value and implementing the principles of intellectual autonomy is proposed. Managerial, educational and marketing components are identified, as well as tools for maintaining dynamic communication between participants in this ecosystem environment are outlined. The application of the approach will contribute to the formation of an open, inclusive and self-regulated educational and entrepreneurial community capable of producing innovative solutions with high social added value that meet the challenges of the post-digital economy and the principles of sustainable development.

The stages of the evolution of the internet network and web technologies are identified and based on this, the transformational potential of Web3 as a new paradigm of the digital ecosystem focused on self-government, decentralization and personal ownership of digital resources is justified. The typology of blockchain architectures, directions of their practical application are studied, as well as a

comparative analysis of advantages and limitations is carried out. The cryptocurrency is described as the most common tool of the blockchain architecture, its functions is revealed, and the opportunities and risks of using it are analyzed. An organizational and structural model of the educational hub of crypto entrepreneurship is proposed, which is based on the principles of inclusivity, digital transformation and flexible coordination. The model provides for the integration of managerial, educational, innovative and entrepreneurial, partner-communication, technological, inclusive and ethical-legal modules that provide comprehensive support for its functioning.

It is argued that cryptocurrencies can increase the stability of enterprises in conditions of instability, but their implementation requires specialized knowledge. An indicative thematic microqualification plan «Cryptomarketing: how it works» has been developed, which takes into account the specifics of respondents' activities and their information needs. The expediency of positioning the educational hub of crypto entrepreneurship as a new format of an educational product, which simultaneously acts as a marketing case, is justified. The formed positioning strategy represents the conceptual basis for integrating the hub into the digital environment, defines its strategic goals and realizes the synergistic potential of combining traditional digital, blockchain-oriented and hybrid cryptomarketing tools.

Keywords: socially inclusive value, social innovations, sustainable development, inclusive growth, social responsibility, business models, knowledge management, science-oriented entrepreneurship, strategizing, business innovations, stakeholder approach, research process, digital potential, cryptomarketing, educational and entrepreneurial ecosystem.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Kramarenko A. Inclusive and Sustainable Growth: Factors, Stakeholders, Problems and Solutions. *Managing The Interaction of Stakeholders in Ensuring Sustainable Development of Territories*: collective monograph / edited by V. Tretyak. Kharkiv: LTD «Typography Madrid», 2021. P. 64–83.

2. Крамаренко А. О. Практики бізнес-інновацій в межах взаємодії бізнесу, держави, університетів. *Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України*: колективна монографія / за ред. І. Ю. Єгорова. Харків: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2021. С. 70–86.

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

3. Крамаренко А. О. Соціальні медіа та бізнес: можливості і загрози. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 152–155.

4. Крамаренко А. О. Ключові принципи підвищення продуктивності для різних типів команд. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 17–20.

5. Kramarenko A. Structural Nature of Uncompetitive Pricing Factors. *Соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 25–27.

6. Kramarenko A. O. The Pricing Strategies and the Dominant Technology Modes. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 13-17.

7. Крамаренко А. О. Глобальні ринки для малого і середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 18-21.

8. Kramarenko A., Kvitka A. From big business to small and medium-sized enterprises: factors and prospects. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Is. 2. P. 42–48. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.04. ***(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus). (Особистий внесок: розроблено сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в***

наукоорієнтованому підприємстві.)

9. Kramarenko A., Kvitka A. Labor market in the conditions of growing digitalization of society. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 35–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.35. *(Особистий внесок: розкрито вплив технологічних трансформацій на характер міжособистісних взаємодій і проаналізовано їхню роль у формуванні нового соціального типу особистості.)*

10. Kramarenko A., Kvitka A. Entrepreneurship in the sharing economy: social benefits and digital growth. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 64–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.64. *(Особистий внесок: визначено пріоритетність і характер комунікації бізнесу з ідентифікованими групами стейкхолдерів.)*

11. Kramarenko A. O., Davydov D. S., Riabovol D. A., Kvitka A. V. The role of cloud technologies in the digital economy. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 171–177. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-8-171-177 *(Особистий внесок: визначено можливості цифрових технологій для розвитку і підтримки конкурентоспроможності малих і середніх підприємств.)*

12. Kramarenko A. Inclusive format of creative industries for social business. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 23–29. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.23.

13. Kramarenko A., Kvitka A., Davydov D., Pasmor M., Diachek O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Is. 1. P. 177–184. DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.15. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).** *(Особистий внесок: обґрунтовано важливість використання цифрових інструментів у процесі здійснення бізнес-досліджень.)*

14. Kramarenko A. Social innovations and business: essence, opportunities, business models. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/75.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.73.

15. Kramarenko A. Business research: methods, sources and directions of development. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/77.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.75.

16. Kramarenko A. O. Effective decision-making: from theory and methods to strategy and leadership. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 118–125. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-5-118-125.

17. Kramarenko A., Kvitka A. Development of a social-oriented inclusive business model for strategic enterprise renewal. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 6, No. 13 (126). P. 6–14. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.292500. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus)**. *(Особистий внесок: розкрито положення інклюзивної бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах цифровізації.)*

18. Kramarenko A. Stakeholder dimension of entrepreneurship. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 72–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.4.72.

19. Kramarenko A. Stakeholders in entrepreneurship: management principles, standards, tools. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 118–123. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.3-4.118.

20. Kramarenko A. Formation of prerequisites for the development of science-oriented entrepreneurship based on crypto marketing. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 99–106. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.99.

21. Kramarenko A. Educational «hub» of cryptomarketing: reasons, basics and organization. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 103-114. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-2(38)-103-114.

22. Kramarenko A. Inclusivity and science orientation of DAO: problems and prospects. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. № 2 (8). С. 45-58. DOI: 10.23939/semi2024.02.045.

23. Kramarenko A. Code, cash, concern: theoretical foundations and practical aspects of social it entrepreneurship in the university environment. *Ефективна*

економіка. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7780>. DOI: 0.32702/2307-2105.2025.10.16.

статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

24. Kramarenko A. O., Varuk V. V., Lunova V. A., Parkhomenko O. S. Innovation as a factor of the development of territorial communities. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7 (4.3). P. 545–549. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/IJET/article/view/19954>. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.3.19954. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).** (Особистий внесок: обґрунтовано визначальну роль цифрових освітніх інновацій у процесі нарощення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу та розвитку територіальних громад.)

25. Kramarenko A. Millennials in the creation of social value of the enterprise. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. 2021. Vol. 18, No 2. P. 103–116. DOI: 10.22190/FUEO210110009K.

26. Kramarenko A. Artificial intelligence for small and medium business: perspectives and challenges. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 2025. Vol. 15, No 1. P. 43–56. DOI: 10.5937/JEMC2501043K.

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

27. Крамаренко А. О. Неконкурентне ціноутворення та структурна інфляція. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 04 грудня 2017 р.): у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2017. Ч. 1. С. 12–13.*

28. Крамаренко А. О., Варук В. В., Луньова В. А., Пархоменко О. С. Інновації як фактор економічного розвитку. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 – 16 травня 2018 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 388–390.* (Особистий внесок: виділено інструменти стимулювання бізнес-суб'єктів для реалізації інноваційної діяльності.)

29. Kramarenko A. Market research as an element of global growth for small

and medium-sized enterprises. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 44–45.*

30. Крамаренко А. О., Квітка А. В., Дячек В. В., Давидов Д. С. Криптовалюти у глобальному вимірі: фактори і перспективи просування. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 – 8 червня 2019 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. С. 128-130. (Особистий внесок: розкрито переваги та можливості застосування криптовалютних інструментів для розвитку бізнесу.)*

31. Крамаренко А. О. Професійні навички цифрової економіки. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 24 жовтня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 14-15.*

32. Kramarenko A., Adetunji O. A. Key principles of digital business transformation. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 408-410. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/58484944-ca1c-4f73-9fd9-e168c4fc5690/content>. (Особистий внесок: обґрунтовано переваги застосування інклюзивної бізнес-моделі в цифровому середовищі.)*

33. Kramarenko A. Key issues of effective knowledge management of the enterprise. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 30 жовтня 2021 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. С. 232-233. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/973c4e11-6b01-4f4f-b217-e69314103236/content>.*

34. Kramarenko A., Kvitka A. Business knowledge management: challenges, threats, opportunities. *Economic Security in the Context of Sustainable Development:*

collection of the Online International Scientific-Practical Conference (Chişinău, Republica Moldova, December 17, 2021); 2nd Edition. Chişinău: ASEM, 2022. P. 186-194. (*Особистий внесок: встановлено основні моделі управління знаннями в бізнесі.*)

35. Kramarenko A. From big audit to expert network: the main prerequisites for the consulting revolution. *Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 28 жовтня 2022 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 168-169. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/d99435db-fb53-462c-8362-ac70d6436aa3/content>.

36. Крамаренко А. О. Штучний інтелект для середнього та малого бізнесу: український контекст. *Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 р.). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 654-656.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ	23
ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. СТІЙКЕ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	36
1.1. Теоретичні основи сталого та інклюзивного зростання	36
1.2. Еволюція бізнес-моделей у контексті соціальних інновацій та інклюзивного підприємництва	80
1.3. Формування концептуально нової парадигми розвитку бізнесу на засадах інклюзивності	101
Висновки до розділу 1	132
РОЗДІЛ 2. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА	135
2.1. Стейкхолдерський вимір підприємницької діяльності	135
2.2. Стейкхолдери в підприємницькій діяльності: філософія, принципи, стандарти взаємодії	166
2.3. Розроблення соціально орієнтованої інклюзивної моделі розвитку підприємництва в умовах цифровізації	181
Висновки до розділу 2	211
РОЗДІЛ 3. НАУКООРІЄНТОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА ГЕНЕРУВАННЯ СУСПІЛЬНО- ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ	215
3.1. Роль бізнес-інновацій у підприємництві: переваги та форми реалізації	215
3.2. Знання як стратегічний актив: управління знаннями для підвищення ефективності бізнесу	238
3.3. Методи бізнес-досліджень: можливості застосування для вирішення практичних завдань	266

	22
Висновки до розділу 3	294
РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У НАУКООРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	298
4.1. Основи прийняття управлінських рішень в умовах інноваційного підприємництва	298
4.2. Розроблення сценарію реалізації процесу управління науково-дослідною діяльністю в наукоорієнтованому підприємництві	326
4.3. Роль динамічних трансформацій знаннємісткої діяльності в бізнес-середовищі	345
Висновки до розділу 4	378
РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЯК СЕРЕДОВИЩА ГЕНЕРУВАННЯ СУСПІЛЬНО-ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ БІЗНЕСУ	382
5.1. Проблеми та перспективи розбудови децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми	382
5.2. Організаційні аспекти розбудови освітнього хабу криптопідприємництва	404
5.3. Стратегічні засади позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва	431
Висновки до розділу 5	450
ВИСНОВКИ	454
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	460
ДОДАТОК А. Анкета опитування «Економічні дослідження у сфері малого і середнього бізнесу»	500
ДОДАТОК Б. Анкета опитування підприємців щодо доцільності та формату організації освітнього «хабу» криптомаркетингу	502
ДОДАТОК В. Список публікацій здобувача за темою дисертації	505
ДОДАТОК Г. Акти впровадження	511

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ
ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. ІКТ	інформаційно-комунікаційні технології
2. ООН	Організація Об'єднаних Націй
3. ВВП	валовий внутрішній продукт
4. SIBA	Sustainable and Inclusive Business Activities – стійкі та інклюзивні види підприємницької діяльності
5. МСП	малі та середні підприємства
6. SaaS	Software as a Service – надання програмного забезпечення як послуги
7. AI	Artificial Intelligence – штучний інтелект
8. KMS	Knowledge Management System – система управління знаннями
9. CMS	Content Management System – система управління змістом
10. ДАО	Decentralized autonomous organizations – децентралізовані автономні організації
11. НУО	неурядова організація

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальних цифрових трансформацій і становлення моделі сталого зростання економік якісно змінюються механізми реалізації бізнес-діяльності. Наростання проявів соціальної нерівності, загострення екологічних ризиків і технологічні розриви потребують від суб'єктів підприємницької діяльності переходу до нової парадигми формування суспільно-інклюзивної цінності, заснованої на підтримці системної стійкості, проактивній соціальній та екологічній відповідальності і безперервному впровадженні інновацій у бізнес-процеси.

Потужним каталізатором створення соціально-економічної та інклюзивної цінності виступають наукоорієнтовані організації, здатні забезпечити трансформацію знань у проривні новації, залучати стейкхолдерів до процесів генерації корисності і проактивно управляти технологічними трансформаціями, сприяючи довгостроковій стійкості та підтримці сталого зростання.

На жаль, вітчизняні підприємства наразі вкрай обмежено використовують винятковий дослідницький потенціал наукоорієнтованих організацій для ефективної конвергенції знань у комерційні та соціально ціннісні новації. Через фрагментарність інфраструктури продукування інновацій, низький рівень інституційної підтримки та впровадження інструментів цифровізації, наявність кадрових і управлінських ризиків, недостатнє усвідомлення значущості консалтингових послуг і стратегічного партнерства для підтримки продуктивності дослідницьких процесів українське наукоорієнтоване підприємництво демонструє низьку результативність інноваційної діяльності і не створює передумови для реалізації цілей інклюзивного зростання економіки та суспільства. Необхідність переходу до моделі інноваційного розвитку країни, за якої наука, бізнес і суспільство стають партнерами у процесі творення новацій, актуалізує доцільність втілення парадигми формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти забезпечення та

інклюзивного зростання досліджують у своїх працях такі вчені, як Anand R., Austin J., Farber V., Fitoussi J., Goldberg D., Howaldt J., Martin M., Mishra S., Nolan B., Peiris S., Sen A., Sharma A., Shrivastava R., Sokil O., Stiglitz J., Бойко А., Глинська А., Гринів Л., Дикань О., Дикань В., Ємельяненко Л., Зоріна О., Каличева Н., Корінь М., Марценюк Л., Мних О., Найда Ю., Обруч Г., Перегудова Т., Степаненко Т., Третяк В., Чорнобровка І. та інші.

Широкий спектр питань, що стосуються управління взаємодією суб'єктів господарювання зі стейкхолдерами, ґрунтовно досліджено в наукових працях таких авторів, як DeColle S., Freeman R., Harrison J., Parmar B., Purnell L., Wicks A., Дикань В., Зіненко К., Калініченко Л., Коломієць Ю., Колмакова О., Овчиннікова В., Піскурська Г., Смачило В. та інші.

Дослідженню питань щодо механізмів та інструментів розвитку інноваційного наукоорієнтованого підприємництва і управління знаннями присвятили свої праці такі вчені-науковці, як Billington C., Brelade S., Bryan L., Chesbrough H., Clauß T., Davidson R., Davenport T., Harman C., Kesting T., Nonaka I., Preston J., Scarborough H., Swann J., Takeuchi H., Дмитрієв І., Кірдіна О., Токмакова І., Українська Л. та ін.

Високо оцінюючи внесок зазначених вище дослідників у розроблення концептуальних основ формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва, слід констатувати, що сучасні виклики сталого розвитку, зростання соціальної відповідальності суб'єктів господарювання та необхідність подолання структурних дисбалансів в економіці підкреслюють важливість переходу до економічної моделі, сформованої на засадах синергії наукових знань, підприємницьких ініціатив і соціальних очікувань. Реалізація зазначеного вимагає розроблення парадигми розвитку бізнесу, яка інтегрує мультиакторний підхід щодо реалізації інклюзивного наукоорієнтованого підприємництва.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Напрямок

дисертації відповідає тематиці науково-дослідних робіт Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, зокрема таким науково-дослідним темам: «Розробка інструментарію реалізації стратегії смарт-спеціалізації у Харківському регіоні» (номер державної реєстрації: 0117U004967); «Розробка інструментарію реалізації стратегії розумної спеціалізації Харківського регіону» (номер державної реєстрації: 0118U002040); «Чинники та передумови соціально-економічного розвитку України: просторовий, організаційно-адміністративний та ціннісний виміри» (номер державної реєстрації: 0117U004823), «Управління протиріччями інтересів стейкхолдерів у забезпеченні стійкого розвитку територій» (номер державної реєстрації: 0119U002547).

Дисертація виконана з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р), Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07 червня 2024 р. № 527-р), Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р), Стратегії людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021), Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р).

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-методологічних, методичних і практичних положень щодо формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва.

Поставлена мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію теорій і моделей провадження підприємницької діяльності і запропонувати концептуальну парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу;
- сформувати інтегровану матрицю класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, в основу якої покладено комплексний підхід до поділу стейкхолдерів за ступенем інтеграції в бізнес-процеси та сферою інтересу;
- обґрунтувати теоретичні засади управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі;
- запропонувати інклюзивну модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації;
- розробити модель синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет» на основі адаптивних механізмів;
- розвинути підхід до організації дослідницького бізнес-процесу в межах партнерства «Бізнес-Університет»;
- удосконалити теоретичні положення розвитку дослідницького процесу, які включають визначення цифрового потенціалу його модернізації;
- сформувати систему підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві;
- розробити сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві;
- запропонувати підхід до реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві;
- розвинути концептуальний підхід до конструювання децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми;
- удосконалити організаційно-структурну модель освітнього хабу криптопідприємництва шляхом інтеграції модулів підтримки його функціонування;
- розробити стратегію позиціонування освітнього хабу

криптопідприємництва.

Об'єкт дослідження – процес формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах розвитку наукоорієнтованого підприємництва.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах розвитку наукоорієнтованого підприємництва.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення рівня інклюзивного розвитку національної економіки, порівняння методів бізнес-досліджень; *систематизація і класифікація* – для групування стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, впорядкування бар'єрів реалізації потенціалу стійких та інклюзивних видів підприємницької діяльності і заходів щодо їх нівелювання; *історико-діалектичний* – для встановлення етапів еволюції моделей підприємництва з урахуванням інтеграції інклюзивності в бізнес-практики; *структурно-функціональний* – для удосконалення організаційно-структурної моделі освітнього хабу криптопідприємництва; *системний підхід* – для розроблення парадигми співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, теоретичних засад управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі, системи підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, стратегії позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва; *морфологічний аналіз* – для розкриття змісту наукових категорій «суспільно-інклюзивна цінність бізнесу» і «цифровий потенціал модернізації дослідницького процесу»; *моделювання* – для обґрунтування інклюзивної бізнес-моделі розвитку підприємництва в умовах цифровізації і моделі синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», сценарію реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві; *аналогії та екстраполяції* – для розроблення підходу щодо організації дослідницького бізнес-процесу в межах партнерства «Бізнес-Університет», концептуального підходу щодо конструювання децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми,

підходу до реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання зацікавленості підприємців у проведенні бізнес-досліджень і обґрунтування доцільності та визначення формату організації освітнього хабу криптопідприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України та країн Європейського Союзу щодо діяльності бізнес-структур і забезпечення їхнього сталого розвитку, наукові праці провідних українських і зарубіжних учених у сфері інклюзивного зростання бізнесу та наукоорієнтованого підприємництва, дані статистичної звітності українських суб'єктів малого та середнього підприємництва, статистичні дані, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад, удосконаленні методичних підходів і практичних положень щодо формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах розвитку наукоорієнтованого підприємництва. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- сформовано парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектуру реалізації соціально-центричного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи ключових акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструментарій валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Це в цілому сприятиме трансформації взаємодії бізнесу, освіти і науки в напрямі формування екосистеми ко-креації, що генерує нову суспільно-орієнтовану цінність і забезпечує інклюзивний та інноваційний розвиток економіки;

- обґрунтовано теоретичні засади управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі, що базується на

принципах симбіозу та потрібної синергії (соціальної, екологічної та економічної), двостороннього потоку цінності (бізнес-стейкхолдер) і спільної генерації інклюзивних трансформацій. Розкрито мету, цілі та інструменти управління взаємодією стейкхолдерів, що створює умови для інтеграції наукових знань у практику управління та реалізації інклюзивних інновацій із високим соціальним і екологічним ефектом;

- запропоновано підхід до реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві, що ґрунтується на засадах ко-креації і розкриває об'єкти і суб'єкти, принципи, методи та етапи формування стратегічної моделі майбутнього наукоорієнтованого підприємства на основі консолідованого бачення та цінностей. Використання цього підходу сприятиме формуванню динамічної стратегії зростання наукоорієнтованого підприємства та підвищенню інноваційної культури і наукової репутації;

удосконалено:

- інклюзивну модель розвитку підприємства в умовах цифровізації, яка, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення стейкхолдерських бізнес-сегментів і встановлення ключових елементів їхньої ціннісної конфігурації (канали взаємодії, види діяльності, потоки надходжень, структура витрат, ключові ресурси, партнери та відносини з ними), що формує основу для реалізації партнерських можливостей у процесі генерування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу;

- модель синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», яка, на відміну від існуючих, базується на комплексі адаптивних механізмів синергетичного співтворення знань, зміцненні довіри та соціального капіталу, формуванні сприятливого інноваційного середовища, підтримці холістичного підходу щодо управління знаннями та розвитку адсорбційної здатності, що в сукупності створює передумови для сталого, гнучкого і результативного трансферу наукових надбань між суб'єктами взаємодії;

- система підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, яка, на відміну від існуючих, побудована

як блочно-модульна модель і включає компоненти управління даними і знаннями, наукового аналізу і моделювання, підтримки комунікацій і стратегування, що формують інтелектуальне середовище прийняття ефективних управлінських рішень і сприятимуть впровадженню проактивного управління науково-дослідними проєктами на основі структурованих даних, знань та експертно-аналітичних моделей, інтегрованих у єдину платформу стратегічної взаємодії;

- сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві, який, на відміну від існуючих, ураховує принципи цифрової трансформації і визначає етапи та цифрові інструменти управління ключовими стадіями дослідницького циклу, що забезпечить точність і гнучкість управлінських дій і сприятиме підвищенню інноваційної спроможності бізнес-партнерів в інклюзивному підприємницькому середовищі;

- організаційно-структурну модель освітнього хабу криптопідприємства, що, на відміну від існуючих, інтегрує принципи інклюзивності, цифрової трансформації та гнучкості координації, включає управлінський, освітній, інноваційно-підприємницький, партнерсько-комунікаційний, інклюзивний, технологічний та етико-правовий модулі підтримки його функціонування. Така архітектура дасть змогу реалізувати потенціал хабу як мультифункціонального простору, що трансформує учасників у творців нової цифрової економіки, сприяє сталому розвитку, соціальній мобільності та інноваційному прориву в умовах глобальних викликів;

- стратегія позиціонування освітнього хабу криптопідприємства, що, на відміну від існуючих, визначає концептуальну основу його інтеграції в сучасне цифрове економічне середовище, окреслюючи стратегічне бачення та цілі формування конкурентної ідентичності хабу, і реалізує синергетичний потенціал поєднання традиційних цифрових, блокчейнорієнтованих і гібридних криптомаркетингових інструментів. Практична імплементація цієї стратегії сприяє ефективному просуванню освітніх і підприємницьких ініціатив,

адаптованих до вимог цифрової економіки;

набули подальшого розвитку:

– інтегрована матриця класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, в основу якої покладено комплексний підхід до поділу стейкхолдерів за ступенем інтеграції в бізнес-процеси та сферою інтересу, що дало змогу сформуванню диференційованих стратегічних інструментів комунікації, застосування яких сприятиме оптимальному розподілу управлінських і ресурсних зусиль і підтриманню репутаційної стійкості наукоорієнтованого підприємництва;

– підхід до організації дослідницького бізнес-процесу в межах партнерства «Бізнес-Університет», який, на відміну від відомих, базується на синергії інструментів ощадливого виробництва, стратегічної інтроспекції, інноваційно-орієнтованого лідерства та адаптивного прийняття рішень, що забезпечує формування гнучкої, ефективної та ціннісно-орієнтованої моделі дослідницької взаємодії, здатної оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища і трансформувати наукові ідеї у прикладні рішення з високим рівнем комерційної та суспільної значущості;

– теоретичні положення розвитку дослідницького процесу, які, на відміну від відомих, включають визначення цифрового потенціалу його модернізації як інтегральної характеристики, що охоплює сукупність наявних і перспективних цифрових технологій, здатних якісно трансформувати концептуальний та організаційно-забезпечувальний компоненти інноваційної діяльності, сприяючи системному створенню суспільно-інклюзивної цінності та підвищенню ефективності наукоорієнтованого підприємництва;

– концептуальний підхід до конструювання децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми, що, на відміну від існуючих, передбачає формування середовища для генерації суспільно-інклюзивної бізнес-цінності та імплементації принципів інтелектуальної автономії суб'єктів екосистемної кооперації. Окреслено управлінську, освітню та маркетингову компоненти, а також визначено інструментарій підтримки динамічної комунікаційної взаємодії між учасниками екосистеми. Такий підхід сприятиме становленню

відкритої, інклюзивної та саморегульованої освітньо-підприємницької спільноти, здатної продукувати інноваційні рішення з високою соціальною доданою вартістю, що відповідають викликам постцифрової економіки та принципам сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в дисертації теоретичні висновки, методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегії розвитку наукоорієнтованого підприємства і дадуть змогу сформувати ефективний інструментарій нарощення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу.

Окремі положення наукової новизни дисертаційної роботи вивчили і використали такі суб'єкти підприємництва: ФОП Єрьоміна М. О. (довідка про впровадження № 1 від 06.05.2025 р.); ФОП Бабенко Д. І. (довідка про впровадження № 1/25 від 10.05.2025 р.); ФОП Рак А. В. (довідка про впровадження № 1 від 15.04.2025 р.); ФОП Бакутьяк О. В. (довідка про впровадження № 1 від 15.04.2025 р.); ФОП Йолкін В. А. (довідка про впровадження № 1 від 16.04.2025 р.); ТОВ «Quanta System» (довідка про впровадження № 1/25 від 21.04.2025 р.); ТОВ «Науково-виробнича компанія «ХАРКІВТРАНС» (довідка про впровадження № 348 від 06.05.2025 р.); Благодійна організація «Благодійний фонд «Талан.ЮА» (довідка про впровадження № 112 від 24.04.2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, були використані для формування Стратегії розвитку Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна і застосовані в навчальному процесі під час викладання дисциплін «Менеджмент організацій», «Ціноутворення» та «Регіональна економіка» для здобувачів другого (магістерського) і третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 «Менеджмент» і 076 «Підприємництво та торгівля», що підтверджено довідкою № 4501-33/25.093 від 15 вересня 2025 р.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримав особисто. Із наукових праць, опублікованих у

співавторстві [152, 170, 171, 178, 191, 294, 303, 310, 371, 377, 383], у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використані. Автор особисто розробив наукові положення, висновки та пропозиції, що винесені на захист. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо в списку наукових праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, пройшли апробацію на 7 Міжнародних і 3 Всеукраїнських науково-практичних конференціях: Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика (Полтава, 2017); Технології та інфраструктура транспорту (Харків, 2017); Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права (Полтава, 2018); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2019); Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку (Полтава, 2019); Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи (Харків, 2020); Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій (Харків, 2021); Economic Security in the Context of Sustainable Development (Кишинів, 2021); Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій (Харків, 2022); Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій (Чернігів, 2025).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 36 наукових працях, серед яких 2 розділи в колективних монографіях; 21 стаття у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 3 статті в наукових періодичних виданнях інших держав, у тому числі 4 в наукових виданнях, внесених до міжнародної наукометричної бази даних Scopus; 10 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 28,7 ум.-друк. арк., із яких особисто здобувачеві належить 21,2 ум.-друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти

розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 520 сторінок, у т. ч. основний текст займає 424 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 61 рисунком, 41 таблицею та містять 4 додатки. Список використаних джерел налічує 383 найменування.

РОЗДІЛ 1

СТІЙКЕ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Теоретичні основи сталого та інклюзивного зростання

У сучасних умовах глибоких соціальних трансформацій, зростаючої цифровізації та переходу до знаннєвої економіки концепція сталого та інклюзивного зростання набуває особливої актуальності, виступаючи не лише стратегічною відповіддю на глобальні екологічні, соціальні та економічні виклики, а насамперед новою парадигмою розвитку, що переосмислює роль бізнесу, держави та суспільства у формуванні стійкого майбутнього. З огляду на це сталий розвиток більше не розглядають виключно крізь призму екологічної збалансованості чи економічної ефективності, а дедалі тісніше пов'язують з інклюзивністю, яка відображує здатність системи забезпечити рівний доступ до ресурсів, можливостей і участі для всіх соціальних груп.

Характерною особливістю сучасного етапу економічного розвитку є те, що проблему «інклюзивності» поступово переміщують із макrorівня на рівень підприємств і домашніх господарств. Якщо спочатку «інклюзивність» розглядали як глобальну проблему, що потребує скоординованих дій національних урядів, розроблення національних стратегій розвитку, створення і реалізації міжнародних проєктів, то на сучасному етапі питання залученості стає все більш актуальним для бізнесу та окремих громадян. Це пов'язано з тим, що інклюзивне зростання тісно пов'язане з продуктивністю праці, розподілом доходів, професійними навичками, рівнем освіти і стійкістю виробничих технологій. Як результат, концепція «інклюзивності» визначає створення не тільки економічної, а і соціальної цінності. Зазначене дає змогу дійти висновку, що інклюзивність – це багатокomпонентне, багатовимірне і багатofакторне явище. Щоб продемонструвати роль «інклюзивності» не тільки

для розвитку національної економіки, а і бізнесу та окремих громадян, слід детальніше дослідити теоретичний зміст поняття інклюзивності, методичні особливості вимірювання її рівня та визначити проблеми інклюзивного розвитку.

Дослідження сутності інклюзивності наразі привертає пильну увагу як наукової спільноти, так і експертів-практиків. На думку фахівців консалтингової компанії KPMG, інклюзивність означає «приналежність»: створення безпечного середовища, побудованого на довірі, де людина може залишатися собою і відчувати, що її цінують за унікальний внесок і перспективи [1]. У свою чергу, на державному порталі «Бізнес.Дія» інклюзивність визначено як «включення» представників усіх груп у процес ухвалення рішень і діяльності компанії в цілому. Тобто інклюзивність трактують як інструмент впровадження культури різноманітності [2]. На рівні бізнес-структур інклюзивність (inclusivity) означає можливість брати участь і висловлювати думки в процесі ухвалення рішень [3].

Інклюзивність у суспільстві – це не лише стан, але і потреба. Це визнання того, що кожна людина, незалежно від своїх особливостей, заслуговує на повагу, участь і рівні можливості [4]. На думку Перегудової Т., інклюзивність загалом полягає в забезпеченні рівного підходу до нерівних можливостей індивідів [5]. Також останнім часом значного поширення набуває термін «соціальна інклюзія» як результат переходу суспільства до соціальної політики, яка базується на соціальній моделі інвалідності. Фактично це процес змін у політичній, економічній, соціальній сферах, спрямований на утвердження соціальної рівності [6]. Отже, поняття «інклюзивності» має подвійний характер – соціально-економічний і підприємницький. З одного боку, інклюзивність потребує певного розуміння на рівні викликів національного економічного розвитку, а з іншого боку, важливо оцінити роль інклюзивності для масштабування підприємницької діяльності. У зв'язку із цим на основі проведеного літературного огляду інклюзивність слід визначити як у загальноекономічному аспекті, так і контексті підприємницької діяльності:

- у рамках першого підходу інклюзивність слід розглядати як параметр національної економіки, який визначений масштабом реалізації заходів, спрямованих на боротьбу з бідністю у всіх її формах і скорочення бідності всередині країни;

- у контексті бізнесу інклюзивність слід трактувати як урахування інтересів максимально можливої кількості зацікавлених сторін, а також забезпечення рівних можливостей для господарюючих суб'єктів здійснювати професійну та підприємницьку діяльність.

Окремої уваги заслуговує і вивчення змісту поняття інклюзивного зростання. За дослідженнями OECD, інклюзивне зростання спирається на трансформацію систем виробництва та споживання, що включає можливості для всіх членів суспільства, але потребує комплексного, безперервного підходу [7]. У межах національних досліджень ідеться про те, що забезпечення інклюзивного зростання може відбуватися двома шляхами: по-перше, за рахунок скорочення нерівності та бідності серед населення країни; по-друге, за рахунок розширення залученості та активної участі в суспільному відтворенні якомога більшої кількості людей, у ширшому розумінні - усіх охочих [8]. На відміну від політики, спрямованої безпосередньо на зменшення майнової нерівності між окремими людьми чи регіонами, яку часто асоціюють із прогресивними ідеологіями, інклюзивне зростання має на меті створити рівні умови для всіх. Це підкреслює ідею, що майбутнє людей має бути визначено їхніми талантом і зусиллями, а не походженням. Цей підхід передбачає суспільство, у якому успіх ґрунтується на досягненнях і здібностях, а не обставинах народження. Загалом інклюзивне зростання втілює принцип, за яким створення багатства, економічна свобода та рівні можливості можуть співіснувати. У центрі уваги такого підходу ідея про те, що суспільство може бути вільним і рівним, одночасно прагнучи до довгострокового економічного зростання і добробуту. І роль уряду в цьому балансі буде залежати від індивідуальних цінностей, довіри до політичних діячів і місцевих реалій [9].

Інклюзивне зростання визнає, що традиційна модель економічного

зростання «рости зараз, перерозподілити пізніше» не працює. Натомість інклюзивний підхід щодо розвитку є більш цілеспрямованим і вимірюваним не тільки тим, наскільки він швидкий або агресивний, але і тим, як саме і де створений і розподілений. Це відкриває шлях до процвітаючої економіки, де кожен має змогу реалізувати свій потенціал і розділити спільний успіх, борючись із нерівністю і сприяючи формуванню справедливого світу, де соціальні та екологічні досягнення стають відчутними для кожної людини і кожного місця, що є частиною цієї трансформації [10]. Головний економіст ПРООН Тангавель Паланівель пояснює, що існує багато визначень, але є деякі спільні риси: «економічне зростання є всеосяжним, коли воно відбувається в секторах, де працюють бідні (наприклад сільське господарство), у місцях, де живуть бідні (наприклад у нерозвинених районах з обмеженими ресурсами); використовує чинники виробництва, якими володіють бідні (наприклад некваліфікована робоча сила); і знижує ціни на споживчі товари, які споживають бідні (наприклад продукти харчування, паливо та одяг)» [11].

Така багатоаспектність трактувань терміна «інклюзивне зростання» вказує на доцільність його визначення в розрізі економіки та бізнесу:

- для економіки: поступальний рух до економіки з високою зайнятістю, що забезпечує економічну, соціальну і територіальну згуртованість. Інклюзивне зростання означає розширення можливостей людей за рахунок високого рівня зайнятості, інвестицій у професійні навички, боротьби з бідністю і модернізації ринків праці, професійного навчання та систем соціального захисту, щоб допомогти людям передбачити зміни та керувати ними, а також побудувати згуртоване суспільство. Також важливо, щоб вигоди від економічного зростання були поширені на всі регіони, тим самим зміцнюючи територіальну згуртованість;

- бізнесу: зміцнення зв'язків із громадськістю і суспільного впливу підприємства на основі реалізації принципів сталого розвитку.

Спорідненим до понять інклюзивності та інклюзивного зростання є категорія сталого розвитку, яка в останні роки набула надзвичайного

поширення [12-30]. Зокрема, Сокіл О. визначає сталий розвиток як зміни, що зберігають баланс-гармонію між змінюваними частинами системи, відтворюючи їхню певну ієрархію [12]. Глинська А. акцентує увагу на тому, що поняття «сталий розвиток» передбачає вищий якісний рівень, ніж «розвиток», і характеризує систему, яка знаходиться в динамічному русі, показники та характеристики якої мають набувати якісного покращення, зростати і знаходитися в позитивній динаміці в довгостроковій перспективі [13]. На думку Гринів Л., сталий розвиток – це забезпечення стабільного функціонування еколого-економічної системи через реалізацію ноосферної концепції [21]. Класичним визначенням сталого розвитку вважають трактування, що наведено в Рамковому документі ООН «Порядок денний на XXI століття», як моделі руху людства вперед, за якої досягають задоволення потреб нинішнього покоління людей без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь [22].

Цікавим у контексті дослідження є те, що, незважаючи на різноманітність наведених визначень сталого розвитку, серед науковців поширене спільне бачення його основних складових [23]:

- економічний розвиток: нарощення економічних індикаторів (впровадження інновацій, фінансові ресурси, темпи приросту виробництва, рівень конкурентоспроможності, капіталовкладення, управління ризиками);
- соціальний прогрес: компетентнісний рівень персоналу, рівень заробітної плати порівняно з ринковим, дотримання прав людини, інвестування в некомерційні організації;
- екологічна безпека: впровадження бережливих технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів, відтворення природних ресурсів.

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку завданнями сучасних підприємств є [24]:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- удосконалення технології виробництва, переоснащення технічної бази

виробництва;

- впровадження інновацій;
- дотримання правових норм та екологічних вимог;
- впровадження систем навчання та оцінювання персоналу;
- створення відповідних умов праці.

Підсумовуючи вивчення визначених джерел, можна сказати, що трактування терміна «сталий розвиток» в аспекті проведеного дослідження має подвійний характер:

– загальноекономічний: трансформаційні зміни стимулюють суспільство здобувати навички та знання, необхідні для того, щоб стати відповідальними, екологічно орієнтованими громадянами глобального світу, розвивати науку, технології та інновації для розроблення стійких рішень щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та інших глобальних змін навколишнього середовища і адаптації до них, розширення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) із метою сприяння соціально-економічному розвитку та забезпечення інтеграції культурних аспектів у стратегії сталого розвитку в такий спосіб, щоб ці рішення були актуальними, ефективними та адаптованими до місцевих умов;

– бізнес-рівень: трансформаційні зміни важливі з точки зору стимулювання співробітників здобувати навички та знання, необхідні для розвитку інноваційної діяльності, розроблення стійких рішень про пом'якшення наслідків зміни клімату і адаптації до них у такий спосіб, щоб вони були актуальними, ефективними та адаптованими до місцевих умов.

Ототожнюють поняття сталого розвитку із стійким зростанням, тому важливо також проаналізувати поняття стійкості та стійкого розвитку.

Загалом стійкість можна розглядати як ознаку конструктивного розвитку, що проявляється у здатності систем до самозростання та ускладнення, у межах якого відбувається не лише трансформація окремих елементів, а і формування нових механізмів узгодження та гармонізації взаємодії між ними [12]. Стійкість національної економіки, зокрема, забезпечена наявністю макроекономічних,

нормативно-правових та організаційно-інституційних умов як необхідних обставин, що формують спроможність економічної системи витримувати внутрішні та зовнішні «навантаження», адаптуватися до них і відновлюватися після їх прояву. Для протидії негативним зовнішнім впливам на економіку та зменшення їхніх наслідків виділяють такі цілі та завдання державної політики у сфері забезпечення стійкості національної економіки, як макроекономічна стабільність, ефективність внутрішнього ринку та державного управління, соціальний розвиток [26].

Сформувався серед експертів і підхід щодо розуміння стійкого розвитку як реалістичного, досяжного зростання, якого можна досягти за умови відсутності проблем із фінансуванням, спричинених занадто швидким зростанням або стагнацією через повільне зростання чи відсутність інновацій. Оптимальні темпи зростання змінюються залежно від сектору та життєвого циклу компанії. Стійке зростання потребує цілеспрямованої стратегії, але має бути супроводжено розширенням можливостей, наприклад інвестиціями в інфраструктуру [27]. Сьогодні стійке зростання означає розвиток, який є повторюваним, етичним і відповідальним перед нинішніми та майбутніми громадами. І це ключ до довгострокового успіху будь-якого бізнесу [28]. Останнім часом клієнти і співробітники висловлюють власну думку, очікуючи, що компанії будуть більш соціально та екологічно обізнаними, підзвітними та відповідальними за вплив на суспільство.

Стійкий темп зростання для підприємства визначають як максимально можливий, який компанія може підтримувати без необхідності фінансувати зростання за рахунок додаткового капіталу або боргу. Іншими словами, це темп, із яким компанія може зростати, використовуючи власні внутрішні доходи без запозичень із зовнішніх джерел [29]. Це завдання сталого зростання, і для його вирішення основною мотивацією для будь-якої компанії має бути підвищення ефективності бізнесу. Звичайно, це дасть екологічні та соціальні вигоди, але основне обґрунтування, яке завжди має залишатися в центрі уваги, полягає в тому, що в глобальній економіці сталий розвиток дозволить отримати

і суттєву економічну вигоду [30].

У контексті сучасної бізнес-практики стійке зростання передбачає розширення клієнтської бази на глобальному рівні через розвиток ринків, орієнтованих на економічне процвітання, соціальну справедливість, екологічну збалансованість. Хоча стійке зростання корисне для мільйонів людей, але це не варто розглядати як альтруїзм. Хоча захист навколишнього середовища має бути основною цінністю будь-якого бізнесу – і для багатьох суб'єктів це перше, з чого варто почати, компанії зроблять найбільший внесок у сталий розвиток, лише стимулюючи ефективну роботу ринків у світі і поєднуючи економічну активність із екологічною відповідальністю.

Отже, сучасне втілення соціальної відповідальності компаній – це стійке зростання, тісно пов'язане з довгостроковими інтересами бізнесу. Водночас не слід забувати про глибшу місію компаній – їхню відповідальність перед суспільством і планетою. У ХХІ столітті жоден бізнес не зможе досягти справжнього успіху, якщо світові екосистеми продовжуватимуть деградувати, а соціальні структури – руйнуватися. Зрештою, саме стійке зростання є єдиним ефективним шляхом використання ресурсів і капіталу глобальних корпорацій для підтримки менш розвинених економік у напрямі сталого розвитку.

Отже, для терміна «стійке зростання» слід також виокремлювати визначення для економіки загалом і бізнесу зокрема. Авторський погляд на те, що являє собою «стійке зростання», полягає в наступному (рис. 1.1):

- для економіки: соціально-економічні перетворення, спрямовані на сприяння створенню більш ресурсоефективної, екологічно чистої та конкурентоспроможної економіки;
- бізнесу: покращення економічних показників підприємства шляхом впровадження стійких рішень про пом'якшення наслідків зміни клімату і адаптації до них, щоб вони були актуальними, ефективними та пристосованими до місцевих умов.

Загальний підхід щодо стратегій розвитку та збереження, який може допомогти захистити здоров'я населення і навколишнє середовище, зробити

громади більш привабливими, економічно сильними, соціально різноманітними і стійкими до зміни клімату, у праці [31] отримав назву розумного зростання. Розвиток, заснований на принципах розумного зростання, може призвести до багатьох прямих і непрямих екологічних переваг, таких як мінімізація забруднення повітря і води, скорочення викидів парникових газів, збереження ресурсів, заохочення очищення і повторного використання забруднених об'єктів, а також збереження природних та екологічно вразливих земель.

	<i>Інклюзивність</i>	<i>Інклюзивне зростання</i>	<i>Сталий розвиток</i>	<i>Стійке зростання</i>
<i>загально-економічний рівень</i>	параметр національної економіки, визначений масштабом реалізації заходів, спрямованих на боротьбу з бідністю у всіх її формах і скорочення бідності всередині країни	поступальний рух до економіки з високою зайнятістю, що забезпечує економічну, соціальну та територіальну згуртованість; розширення можливостей людей за рахунок високого рівня зайнятості, інвестицій у професійні навички, боротьби з бідністю і модернізації ринків праці, професійного навчання та систем соціального захисту	трансформаційні зміни стимулюють суспільство здобувати навички та знання, необхідні для того, щоб стати відповідальними, екологічно орієнтованими громадянами глобального світу, розвивати науку, технології та інновації для розроблення стійких рішень щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та інших глобальних змін навколишнього середовища і адаптації до них, для розширення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій	соціально-економічні перетворення, спрямовані на сприяння створенню більш ресурсоефективної, екологічно чистої та конкурентоспроможної економіки
<i>бізнес-рівень</i>	врахування інтересів максимальної кількості зацікавлених сторін, а також забезпечення рівних можливостей для господарюючих суб'єктів здійснювати професійну та підприємницьку діяльність	зміцнення зв'язків із громадськістю і суспільного впливу підприємства на основі реалізації принципів сталого розвитку	трансформаційні зміни важливі з точки зору стимулювання співробітників здобувати навички та знання, необхідні для розвитку інноваційної діяльності, розроблення стійких рішень щодо пом'якшення наслідків зміни клімату і адаптації до них у такий спосіб, щоб вони були актуальними, ефективними та адаптованими до місцевих умов	покращення економічних показників підприємства шляхом впровадження стійких рішень щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них таким чином, щоб вони були актуальними, ефективними та адаптованими до місцевих умов

Рис. 1.1. Порівняльна характеристика понять інклюзивності, інклюзивного, сталого і стійкого зростання (сформовано автором на основі [12-30])

Компактні громади мають змогу вибрати, як забезпечити власну мобільність залежно від потреб: це може бути ходьба, їзда на велосипеді чи громадським транспортом замість водіння. Люди, які вибирають водіння, зазвичай можуть проїжджати менші відстані. Скорочення поїздок на

автотранспорті може зменшити забруднення повітря викидами, що утворюють смог, та іншими шкідливими забруднювачами.

Політика і стратегії розумного зростання також можуть допомогти громадам підготуватися та адаптуватися до наслідків зміни клімату. Варіанти транспорту, такі як ходьба, їзда на велосипеді, громадський транспорт, мікромобільність або електромобілі, а також компактні моделі землекористування можуть зменшити забруднення повітря і викиди парникових газів, що сприяють зміні клімату.

Для будинків і будівель використання енергоефективних, екологічно чистих методів будівництва також може зменшити викиди парникових газів від здійснення будівельних робіт і поточного використання енергії. Компактна забудова та збереження відкритого простору сприяють збереженню якості води через скорочення площі брукованих поверхонь і забезпечення природного фільтрування дощових вод і стоків ґрунтовими системами до їх потрапляння у джерела питної води. Методи зеленої інфраструктури, що імітують природні процеси захоплення, утримання, поглинання та фільтрації зливової води, також можуть бути включені на вулиці, тротуари, стоянки та будівлі для поліпшення якості води.

Слід звернути увагу в контексті дослідження і на занедбані, бездіяльні або недостатньо використовувані промислові та комерційні об'єкти, де реконструкція ускладнена реальним або передбачуваним забрудненням навколишнього середовища (так звані «brownfields»). Очищення та реконструкція таких територій може усунути занепад і забруднення навколишнього середовища, стимулювати відродження району, зменшити тиск забудови на нерозвинені землі та використовувати наявну інфраструктуру. Збереження природних земель і водних шляхів, а також заохочення зростання існуючих громад захищає сільськогосподарські угіддя, середовище проживання диких тварин, місця відпочинку на відкритому повітрі і природну фільтрацію води, що забезпечує чистоту питної води.

Розумне зростання визнає взаємозв'язок між розвитком і якістю життя,

використовує нові можливості для покращення спільноти. Особливості та ідея розумного зростання в громаді розрізняються залежно від місця. Загалом розумне зростання інвестує час, увагу та ресурси в розвиток громади і дає нове життя центральним містам і старим районам, що занепадають. Нове розумне зростання більше орієнтоване на політику міст, транспорт і пішоходів і пропонує чудове поєднання житлового, комерційного та роздрібного використання [32].

Розумне зростання є одним із важливих підходів до планування та розвитку в сучасних Сполучених Штатах, набираючи популярності в останні роки та десятиліття, оскільки багато американців переїжджають у міста. Розумне зростання надає пріоритет розвитку, який забезпечує розширений доступ до таких зручностей, як доступні варіанти житла, змішане використання землі та незалежність від автомобільного транспорту [33]. Розумне зростання – це запланований економічний і суспільний розвиток, який намагається стримати розростання та погіршення екологічних умов. Він спрямований на краще задоволення економічних, екологічних і соціальних потреб громад. Стратегії пом'якшення зменшують викиди парникових газів від розвитку, а стратегії адаптації роблять громади більш стійкими до наслідків зміни клімату. Стратегії розумного зростання також дають екологічні вигоди і забезпечують економічні переваги місцевим органам влади та приватному сектору. Крім того, вони можуть заощадити людям гроші на енергії, транспорті, що особливо важливо для мешканців із низьким рівнем доходу, і допомагають захистити здоров'я людей [34]. Стратегії інтелектуального зростання можуть допомогти громадам адаптуватися і до стихійних лих, економічних змін, таких як нестабільні ціни на енергоносії, та інших проблем.

Оскільки розумне зростання забезпечує як держава, так і підприємницькі структури, то і визначення цього поняття має спиратися на макрорівневий і мікрорівневий підхід:

– для економіки: поступальний рух до економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Це потребує поліпшення якості освіти, підвищення ефективності

наукових досліджень, заохочення інновацій, повного використання інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечення того, щоб інноваційні ідеї могли бути перетворені в нові продукти і послуги, які забезпечують економічне зростання, якісні робочі місця і допомагають вирішувати соціальні проблеми. Але щоб досягти успіху, це має бути поєднано з підприємництвом, фінансами та враховувати потреби користувачів і ринкові можливості;

– бізнесу: позитивна зміна основних економічних показників підприємства за рахунок підвищення ефективності досліджень, заохочення інновацій, повного використання інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечення того, щоб інноваційні ідеї могли бути перетворені в нові продукти і послуги, що допомагають вирішувати соціальні проблеми.

Оскільки в центрі уваги світового порядку денного сталого розвитку є подолання бідності, то слід детальніше також вивчити це поняття.

Термін «бідність» стосується стану, коли люди чи громади не мають фінансових ресурсів та інших засобів, необхідних для підтримки мінімального рівня життя. Отже, вони не можуть задовольнити основні фізіологічні потреби. Люди та сім'ї, які живуть у бідності, можуть залишитися без належного житла, чистої води, здорового харчування та медичної допомоги. У кожній країні можуть бути свої критерії для визначення межі бідності та підрахування кількості людей, які живуть за межею бідності. Бідність – це соціально-економічний стан, який є результатом багатьох чинників, а не лише доходу, до яких належать расова належність, соціальна дискримінація, нерівність доступу до ресурсів, освіти, праці та безпеки [35].

Вважають, що люди живуть у бідності, якщо їхні доходи та ресурси настільки недостатні, що не дають змогу їм забезпечити рівень життя, що вважають прийнятним у суспільстві, у якому вони живуть. Через свою бідність вони можуть відчувати численні труднощі, пов'язані з безробіттям, низьким рівнем доходу, поганим житлом, неадекватною медичною допомогою та перешкодами на шляху до навчання, культури, спорту і відпочинку протягом усього життя. Вони часто виключені з участі в заходах (економічних,

соціальних і культурних), які є нормою для інших людей, і доступ їм до основних прав може бути обмежений [36].

Ризик бідності або соціальної ізоляції складається з комбінації трьох основних показників: грошова бідність, серйозні матеріальні позбавлення, вкрай низька інтенсивність праці. Грошова бідність – це та, у якій найбільш важливим показником є рівень ризику бідності. Рівень ризику бідності визначено залежно від порогового значення, встановленого на рівні 60 % середнього доходу по країні, що відображує відносність бідності залежно від часу і місця. Поріг бідності також може бути визначений як 60 % середнього доходу. Це означає, що в країнах із найнижчим рівнем доходу більшість населення може мати дохід нижче, ніж поріг бідності, але більшість із цих людей не є соціально ізольованими за національними критеріями. Серйозні матеріальні позбавлення вимірюють відсутність предметів першої необхідності, які зазвичай вказують на гідний рівень життя в певному суспільстві. Слід вказати і на вимушену нездатність оплатити принаймні чотири з таких дев'яти пунктів: непередбачені витрати; один тиждень щорічної відпустки далеко від дому; заборгованість (платежі з іпотеки або орендної плати, рахунки за комунальні послуги, розстрочка з купівлею житла або інший кредит); м'ясний або рибний обід через день; опалення для підтримки в будинку належного рівня тепла; пральна машина; кольоровий телевізор; телефон; автомобіль. Показник «дуже низької інтенсивності праці» відображує частку населення у віці від 0 до 59 років, що проживає в домогосподарствах, рівень трудової активності якої складав менше 20 % їхнього трудового потенціалу.

Слід акцентувати увагу і на ототожненні бідності з іншими поняттями, які мають дещо інше значення [37]:

- депривацію визначають як незадоволення основних потреб людини;
- бідність із точки зору позбавлення, спричиненого нестачею ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, наприклад доходу, житла, охорони здоров'я, освіти, знань і культури. Для її вимірювання потрібен певний поріг;
- соціальне виключення, що означає нездатність бути активним

учасником суспільних відносин через брак ресурсів, які зазвичай доступні населенню в цілому. Це може стосуватися як окремих людей, так і громад у більш широкому розумінні з такими проблемами, як низькі доходи, погане житло, високий рівень злочинності та сімейні проблеми;

– нерівність – це порівняльне поняття. Воно не вимірює позбавлення або бідність і не потребує встановлення порогового значення. При цьому нерівність не завжди супроводжена бідністю, як і бідність може існувати незалежно від рівня соціальної нерівності.

Сучасна наука визначає бідність як неможливість через нестачу коштів підтримувати спосіб життя, притаманний конкретному суспільству в певний період часу. Ідеться про те, що внаслідок матеріальних нестатків бідні верстви населення не можуть харчуватися відповідно до місцевих стандартів, оплачувати житло та комунальні послуги виходячи зі своїх потреб, лікуватися та відпочивати, забезпечуючи відновлення втраченого через хворобу або перенавантаження здоров'я, нарешті, не можуть забезпечити оплату освіти собі та своїм дітям. Отже, маючи економічне походження, бідність є набагато ширшим явищем, що стосується різних аспектів життя населення. Дещо інше визначення бідності – неможливість підтримувати мінімальний рівень споживання, що визначено на основі фізіологічних, соціальних і культурно зумовлених нормативів. Відмінність у цих визначеннях, за своєю суттю, полягає в тому, що за першим підходом бідними вважають усіх, хто живе нижче за певний фактичний середній стандарт суспільства, а за другим – лише тих, хто живе нижче за визначений суспільством мінімальний рівень [38].

У вітчизняних дослідженнях бідність подано як соціальне явище, для якого характерна відсутність необхідних матеріальних засобів для того, щоб провадити «нормальне» (відповідно до норм, прийнятих суспільством) життя. Дослідження проблем бідності та рівня життя населення в Україні набуває дедалі більшого значення з погляду виявлення соціально вразливих груп населення і створення ефективно діючої соціальної політики [39].

Проаналізувавши найбільш актуальні та системні погляди на сутність

категорії «бідність», можна зробити висновок, що сьогоdnішнім реаліям, а також напpямy дослідження відповідає підхід ООН, за яким «бідність передбачає більше, ніж відсутність доходу та виробничих ресурсів для забезпечення стійких засобів до існування. Її прояви включають голод і недоїдання, обмежений доступ до освіти та інших основних послуг, соціальну дискримінацію та ізоляцію, а також відсутність участі в ухваленні рішень» [40].

Отже, наведені визначення категорій «інклюзивне зростання», «сталий розвиток», «стійке зростання», «розумне зростання», «бідність» спираються на поняття «інклюзивності». При цьому рівень інклюзивності обумовлює успішність і ефективність ініціатив, що провадять держава та підприємці. Тому в сучасних реаліях для того, щоб розуміти перспективи започаткованих інноваційних соціально-орієнтованих проєктів, необхідним є оцінювання рівня їхньої інклюзивності.

У світовій практиці для вимірювання національного рівня інклюзивності розроблено комплексний показник – Індекс інклюзивного розвитку (Inclusive Development Index, IDI), який складається з трьох основних елементів, кожен із яких розраховують на основі статистичних та економічних показників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові та показники розрахунку Індексу інклюзивного розвитку

(побудовано автором на основі [41-46])

Складова	Показник
1	2
Зростання і розвиток	ВВП на душу населення
	Продуктивність праці (вона є основою заробітної плати, яка у свою чергу становить переважну більшість доходів домогосподарств)
	Очікувана тривалість здорового життя (показник якості життя)
	Зайнятість (непрямий показник економічних можливостей і, відповідно, захищеності сім'ї)

1	2
Інклюзивність	Коефіцієнт чистого доходу Джині (стандартний міжнародний показник нерівності)
	Рівень бідності (показник прогресу в нижній частині шкали доходів)
	Коефіцієнт Джині багатства (показник концентрації багатства)
	Медіанний дохід (показник масштабів прогресу в підвищенні рівня життя)
Рівність між поколіннями і сталий розвиток	Скореговані чисті заощадження (справжній рівень заощаджень в економіці з урахуванням інвестицій у людський капітал, виснаження природних ресурсів і компенсації збитку, заподіяного забрудненням навколишнього середовища)
	Вуглецева ємність (показник впливу зміни клімату)
	Державний борг (частка ВВП, яка надає узагальнене значення масштабу запозичень)
	Коефіцієнт утриманців (співвідношення пенсіонерів і молоді (віком до 15 років) і населення працездатного віку, яке також є провідним показником імовірного майбутнього тиску на фінанси країни)

Розглянемо роль кожного з показників у формуванні загального уявлення про інклюзивність:

1) ВВП на душу населення показує, наскільки значна виробнича потужність економіки країни. Чим вище ВВП на душу населення, тим більшою мірою реалізовано економічний потенціал, тим вище потенційна залученість різних господарюючих суб'єктів у різні види підприємницької діяльності. ВВП на душу населення використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

2) продуктивність праці, яка визначає ступінь залученості кожного працівника у виробничий процес, а також міру реалізації особистого професійного і підприємницького потенціалу в рамках корисної економічної діяльності. Продуктивність праці може бути використана для вимірювання як

на національному рівні, так і рівні окремих підприємств;

3) очікувана тривалість здорового життя характеризує не тільки якість життя, а і людський потенціал економіки країни, можливості для довгострокової підприємницької діяльності та участі у створенні соціальних цінностей. Очікувану тривалість здорового життя використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

4) зайнятість безпосередньо ілюструє ступінь залученості громадян у виробничу діяльність. Чим вищий рівень зайнятості, тим більше людей беруть участь у створенні продуктів і послуг, маючи можливість забезпечити економічну безпеку для себе та своїх сімей. Зайнятість використовують для вимірювань на національному та міжнародному рівнях;

5) чистий дохід Джині показує рівномірність розподілу доходів у суспільстві і опосередковано визначає рівність можливостей для розвитку і використання професійних навичок у рамках корисної виробничої діяльності і створення продуктів і послуг. Чистий дохід Джині пов'язаний із рівнем освіти, освітніми можливостями громадян країни. Чим вище чистий дохід Джині, тим менше людей може бути активно залучено у виробничу діяльність через відсутність необхідних навичок, а також можливостей їх розвинути. Коефіцієнт чистого доходу Джині використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

6) рівень бідності визначають як частку бідного населення в загальній чисельності населення, що показує, скільки людей не можуть бути залучені у виробничу діяльність, не маючи можливості повністю задовольнити основні потреби людини. Чим вищий рівень бідності, тим нижчий рівень інклюзивності економіки. Рівень бідності використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

7) коефіцієнт багатства Джині підвищується зі збільшенням концентрації багатства і тим самим визначає більш низький рівень інклюзивності економіки. Показник оцінюють саме так тому, що чим більше доходів зосереджено в меншій кількості населення, тим менше можливостей для участі в активній

виробничій діяльності залишається в більшості населення через низький рівень особистої економічної безпеки, відсутність можливостей для отримання необхідних професійних навичок. Коефіцієнт багатства Джині використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

8) медіанний дохід, аналогічний ВВП на душу населення, показує, наскільки висока виробнича потужність економіки країни. Чим вище медіанний дохід, тим вище рівень інклюзивності економіки. Медіанний дохід використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

9) скореговані чисті заощадження характеризують можливості економіки самостійно забезпечувати власну економічну безпеку. Отже, чим вище скореговані чисті заощадження, тим менше навантаження на майбутні покоління людей, більше можливостей у молоді проявити свої особисті якості для участі у виробничій діяльності. Більш високий рівень заощаджень вказує на вищий рівень інклюзивності економіки. У той же час скореговані чисті заощадження в основному використовують для вимірювання на національному та міжнародному рівнях;

10) вуглецева ємність характеризує рівень екологічного навантаження на майбутні покоління. Чим вище вуглецева ємність, тим більше зусиль буде потрібно докласти молодому поколінню для отримання аналогічного виробничого ефекту, беручи до уваги необхідність здійснення витрат на компенсацію екологічного збитку. Зростання складності залучення в економічну діяльність і отримання позитивного економічного ефекту призводить до зниження рівня інклюзивності економіки. Вуглецева ємність може бути використана для вимірювання як на національному рівні, так і рівні окремих підприємств;

11) державний борг визначає фінансовий тягар для майбутніх поколінь, оскільки створює труднощі для молодого покоління в отриманні еквівалентного виробничого ефекту, беручи до уваги необхідність здійснення витрат для зниження фінансового тягара. Більш високі значення державного боргу означають зниження інклюзивності економіки. На відміну від вуглецевої

потужності, державний борг в основному використовують для вимірювань на національному та міжнародному рівнях;

12) коефіцієнт утриманців (або коефіцієнт демографічного навантаження) разом із державним боргом визначають майбутній фінансовий тиск на молодь і кількість утриманців, що припадає на одну працюючу людину. Чим вище таке демографічне навантаження, тим менше ресурсів використовують для особистісного зростання, тим нижчим є рівень залученості кожної людини у виробничий процес. Збільшення коефіцієнта залежності означає зниження рівня інклюзивності. Коефіцієнт залежності використовують для вимірювань на національному та міжнародному рівнях.

З опису показників індексу інклюзивного розвитку випливає, що тільки продуктивність праці і вуглецева ємність можуть бути використані для характеристики інклюзивності на рівні вивчення бізнес-середовища. Усі інші параметри оцінюють рівень інклюзивного розвитку в основному на національному рівні. Виходячи зі значень цих параметрів, Україна у 2018 році (останньому періоді оприлюднення Індексу інклюзивного розвитку) посіла 49 місце серед 74 країн, що розвиваються (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Індекс інклюзивного розвитку (IDI) в Україні
(побудовано автором на основі [47-50])

Складова	Показник	Значення
Зростання і розвиток	ВВП на душу населення, \$	2906
	Продуктивність праці, \$	15845
	Очікувана тривалість здорового життя, роки	64.1
	Працевлаштування, %	53.9
Інклюзивність	Чистий дохід Джині	26.3
	Рівень бідності, %	0.5
	Коефіцієнт багатства Джині	90.1
	Медіанний дохід, \$	10.2
Рівність між поколіннями і сталий розвиток	Скореговані чисті заощадження, %	1.0
	Вуглецева потужність, кг/\$ ВВП	347.0
	ВВП на душу населення, \$	81.2
	Продуктивність праці, \$	45.8

Серед глобальних рейтингів, які дають змогу оцінити окремі аспекти інклюзивності, слід відзначити:

- Індекс людського розвитку (HDI), що враховує тривалість життя, рівень освіти і доходу. Загальне значення індексу України за 2024 р. становить 0,734, що позиціонує її як країну з високим рівнем людського розвитку. Однак у глобальному вимірі Україна посіла лише 100 місце серед 193 країн і територій. При цьому слід зазначити, що показник є найнижчим за період 2004-2024 рр. Протягом 1990-2022 рр. значення зросло з 0,731 до 0,734, тобто на 0,4 % [51];

- Індекс соціального прогресу (SPI), який вимірює якість життя незалежно від ВВП і охоплює такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, права людини, доступ до інформації, екологія. У 2024 році Україна посіла 59 місце серед 170 країн у цьому рейтингу із загальним показником 70 балів. Слід зазначити, що середній рівень добробуту у світі склав 63,44 бала, що на п'ять балів вище рівня 2011 року, однак нижче на 0,3 бала, ніж рекордний показник 2022 року [52];

- Індекс гендерної нерівності (GII), що враховує рівень участі жінок у політиці, освіті, ринку праці. У 2024 році Україна вперше була включена до рейтингу Індексу гендерної рівності за стандартами Європейського Союзу та посіла 20 місце серед 28 країн із загальним показником 61,4 бала. Найвищий бал отримано у сфері «Час» завдяки активній участі жінок і чоловіків у волонтерській і благодійній діяльності. Однак у сфері «Вплив» отримано найнижчий бал через недостатнє представництво жінок на керівних посадах [53];

- Індекс багатовимірної бідності (MPI), який враховує доступ до базових послуг, таких як вода, санітарія, житло, освіта, охорона здоров'я, і дає глибше уявлення про структуру бідності, ніж просто рівень доходу. Наразі майже 700 млн осіб (8,5 % населення світу) живуть у крайній бідності. За порогом бідності, визначеним для країн із доходом вище середнього, залишаються близько 3,5 млрд осіб, що рівнозначно 44 % населення планети. Щодо України, то її у 2024 році не було включено до основного глобального рейтингу Індексу багатовимірної бідності. Однак слід зазначити загалом про рівень бідності в

країні: за оцінками Світового банку, 29 % населення України (близько 9 млн осіб) живуть у бідності. Глибока бідність (люди на межі фізіологічного виживання) зросла з 1,3 % у 2021 році до 8,8 % у 2023 році [54, 55];

- Індекс сталого розвитку (SDG Index), який вимірює прогрес країн у досягненні Цілей сталого розвитку ООН і охоплює економічні, соціальні та екологічні показники, включаючи інклюзивність. У 2024 році Україна не була включена до рейтингу SDG Index 2024, імовірно, через обмежену доступність або якість статистичних даних унаслідок протікання воєнних дій у країні. У 2025 році Україна посіла 42 позицію із значенням індексу 75,7. Як свідчать дані рис. 1.2, країна наразі має проблеми в реалізації Цілей сталого розвитку ООН. Лише в напрямі скорочення нерівності (ціль сталого розвитку 10) зафіксовано тенденцію до її досягнення, зокрема це стало можливим завдяки таким позитивним зрушенням, як активізація волонтерства, підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивної освіти. Хоча залишаються і певні проблеми: зростання бідності, нерівний доступ до послуг у регіонах, особливо в зонах бойових дій, соціальна ізоляція людей з інвалідністю, нерівність між містом і селом, гендерні розриви в оплаті праці [56, 57].



Рис. 1.2. Прогрес України в досягненні Цілей сталого розвитку ООН [56]

Позитивні тенденції підтримано системою освіти з високими

показниками зарахування та справедливими результатами для учнів на всіх соціально-економічних рівнях. Середній клас залишається численним, а хороше медичне обслуговування і допомоги з безробіття допомагають зберегти Україні гарні позиції щодо соціального захисту. У той же час існує багато проблемних слабких місць, а саме низький рівень зайнятості, висока концентрація багатства, високий ступінь тиску на майбутні покоління (відсутність чистих заощаджень, високий рівень державного боргу, високий рівень інтенсивності виробництва та екологічний стрес). Пріоритети мають включати поліпшення професійної підготовки, зниження адміністративного навантаження зі створенням нових підприємств і розширенням фінансування підприємців [58].

Отже, ґрунтуючись на результатах проведених досліджень, можна констатувати, що сьогодні інклюзивність перестає бути виключно атрибутом сталого розвитку на глобальному та національному рівнях і трансформується у стратегічну, соціальну і економічну характеристику діяльності бізнес-суб'єктів. Таке інклюзивне економічне зростання засноване на формуванні та реалізації потенціалу високоякісного інклюзивно-орієнтованого підприємництва, під яким слід розуміти модель ведення бізнесу, яка поєднує економічну ефективність із соціальною справедливістю, забезпечуючи доступність, рівність і участь для всіх груп населення – незалежно від віку, статі, етнічного походження, фізичних можливостей чи соціального статусу. Така діяльність зі створення продуктів і послуг заснована на принципах [59]:

- 1) надання максимальних можливостей для працевлаштування та професійного розвитку;
- 2) максимального залучення людей у виробничу діяльність.

Зважаючи на це, головними питаннями інклюзивного зростання як на національному рівні, так і рівні підприємств є розширення доступу до виробничих ресурсів і можливостей для отримання освіти і розвитку необхідних професійних навичок. Інклюзивне економічне зростання, з одного боку, забезпечено підвищенням продуктивності праці працівників, а з іншого боку, ефективним розподілом благ у суспільстві (рис. 1.3).

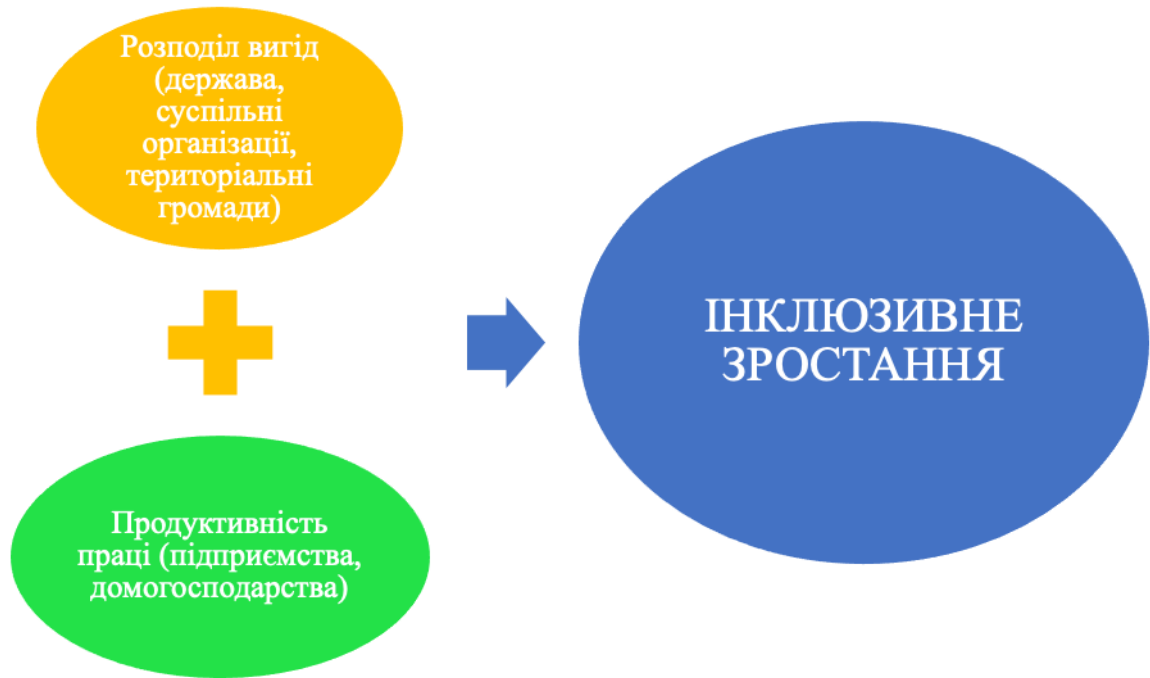


Рис. 1.3. Чинники інклюзивного зростання *(побудовано автором)*

Проведене Організацією економічного співробітництва та розвитку ОЕСР дослідження навичок дорослого населення в рамках Програми міжнародного оцінювання компетентностей дорослих (Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)) вказує на існування значних невідповідностей між навичками та їх використанням на роботі, особливо для деяких соціально-демографічних груп. Показники використання навичок показують, що більш досвідчені працівники часто використовують навички на роботі менш інтенсивно, ніж працівники, які мають нижчу кваліфікацію. Надлишкова професійна компетентність особливо поширена серед працівників іноземного походження і зайнятих у невеликих компаніях, на підприємствах, на роботі з неповним робочим днем або за строковими контрактами. Підвищення кваліфікації має значний вплив на заробітну плату, навіть після корегування на рівень кваліфікації, що означає «розтрату» людського капіталу, оскільки висококваліфіковані працівники зазвичай недостатньо використовують навички. Забезпечення широких можливостей для підвищення кваліфікації дає

користь економіці в цілому і підкреслює рівність можливостей [60].

Підвищення кваліфікації робочої сили і створення умов для реалізації таких можливостей шляхом створення структурованих шляхів розвитку навичок має важливе значення для підтримки і покращення ділового середовища і допомагає всім приватним особам використовувати переваги технологічних інновацій і дерегуляційних реформ, які в іншому випадку негативно позначаються на низькокваліфікованих працівниках.

Для забезпечення якісного підвищення кваліфікації необхідно зосередитися на створенні чітких і добре структурованих програм навчання, які сприяють підвищенню гнучкості освітнього процесу для дорослого населення. У Бельгії (Фландрія) центри освіти для дорослих сприяють участі зайнятих осіб за допомогою гнучких модульних програм. Гнучка доступність освіти в Данії гарантує, що в будь-який конкретний рік близько 40 % дорослих отримують формальну або неформальну освіту. Інституції, відповідальні за регулювання освітньої сфери, мають забезпечити безперервність професійного розвитку через навчальні програми, орієнтовані на підвищення кваліфікації, для випускників системи початкової професійної освіти. Цей підхід успішно зарекомендував себе в Ісландії, де учні-випускники після певного періоду роботи навчаються керувати власним бізнесом, складаючи іспити в магістратуру. У цілому систематичні зусилля, спрямовані на це, необхідні як для підтримки професійної підготовки з вищою академічною освітою, так і підвищення статусу професійної освіти і перепідготовки. Такі систематичні підходи виявилися ефективними в Сполученому Королівстві, де після отримання дворічної базової (професійної) освіти здобувачі можуть отримати диплом із відзнакою (зазвичай три роки очної форми навчання) за рахунок додаткового року очної форми навчання або двох років заочної форми навчання (система Foundation Degree + Top-up Degree). В Австрії професійне навчання має дуже велике значення, існує чіткий шлях від професійної до вищої освіти. Загалом близько 27 % учнів середньої школи вступають до професійних коледжів; ті, хто закінчує п'ятирічний курс навчання, отримують диплом про

професійну освіту і сертифікат, який дає право на вступ до університету [60].

Основними чинниками впливу і в той же час зацікавленими сторонами інклюзивного зростання є уряд, підприємства, громадські організації, територіальні спільноти і домашні господарства. З точки зору розподілу фінансових ресурсів, нерівність доходів, економічних можливостей і рівня освіти призводить до зниження продуктивності праці в цілому та на мікрорівні. У свою чергу, низька продуктивність визначає низьку заробітну плату і відповідає невеликій кількості утриманців, яких може забезпечити кожна працююча особа. Як результат, невелика кількість утриманців, з одного боку, означає більшу кількість людей, які беруть участь у виробничому процесі, а з іншого – нижчий рівень доходу в умовах посиленої конкуренції на ринку праці. Міжнародні організації, ґрунтуючись на методології розрахунку індексу інклюзивного розвитку, дотримуються іншої точки зору, пов'язуючи зниження продуктивності зі зниженням рівня інклюзивності економіки. Вирішення цієї суперечності полягає в наданні всім людям можливостей набутти необхідних навичок і реалізувати свій виробничий потенціал. У той же час підприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні зростання продуктивності праці, пропонуючи робочі місця, сприяючи ефективному розвитку та використанню навичок, а також розвитку знань і технологій [61].

Отже, головна роль в організації взаємодії зацікавлених сторін із метою підвищення рівня інклюзивності економіки переходить до підприємств. Широкі можливості для бізнесу, а саме доступ до необхідної інформації, відкриті інструменти аналізу даних, створюють умови для розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій (рис. 1.4).

Використання ІКТ сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок швидкого ухвалення рішень і впровадження недорогих автоматизованих технологій. Більш швидке ухвалення рішень економить час, оптимізує бізнес-процеси і, отже, сприяє підвищенню продуктивності праці. Автоматизація виробництва також створює ефект у вигляді економії робочого часу, оптимізації бізнес-процесів і, як наслідок, підвищення продуктивності праці. У

той же час адаптація ІКТ усередині підприємства створює попит на кваліфікованих співробітників, а також фахівців, здатних виконати нестандартні завдання. Висока професійна кваліфікація визначена в основному рівнем освіти. У той же час взаємозв'язок є таким: для створення більш висококваліфікованого фахівця потрібно більше часу, а також фінансова підтримка. Як результат, більш висококваліфікована праця зазвичай винагороджена вищою заробітною платою, що призводить до різниці в доходах між менш кваліфікованими працівниками. Як результат, виникає проблема соціально-економічної асиметрії в розподілі матеріальних і нематеріальних благ і неоднорідності можливостей для отримання освіти, максимального залучення у виробничий процес. З огляду на це освіта стає основною сферою взаємодії між головними зацікавленими сторонами інклюзивного зростання, чинником розподілу вигід між поколіннями і територіями, а також основою для реалізації принципів сталого розвитку.

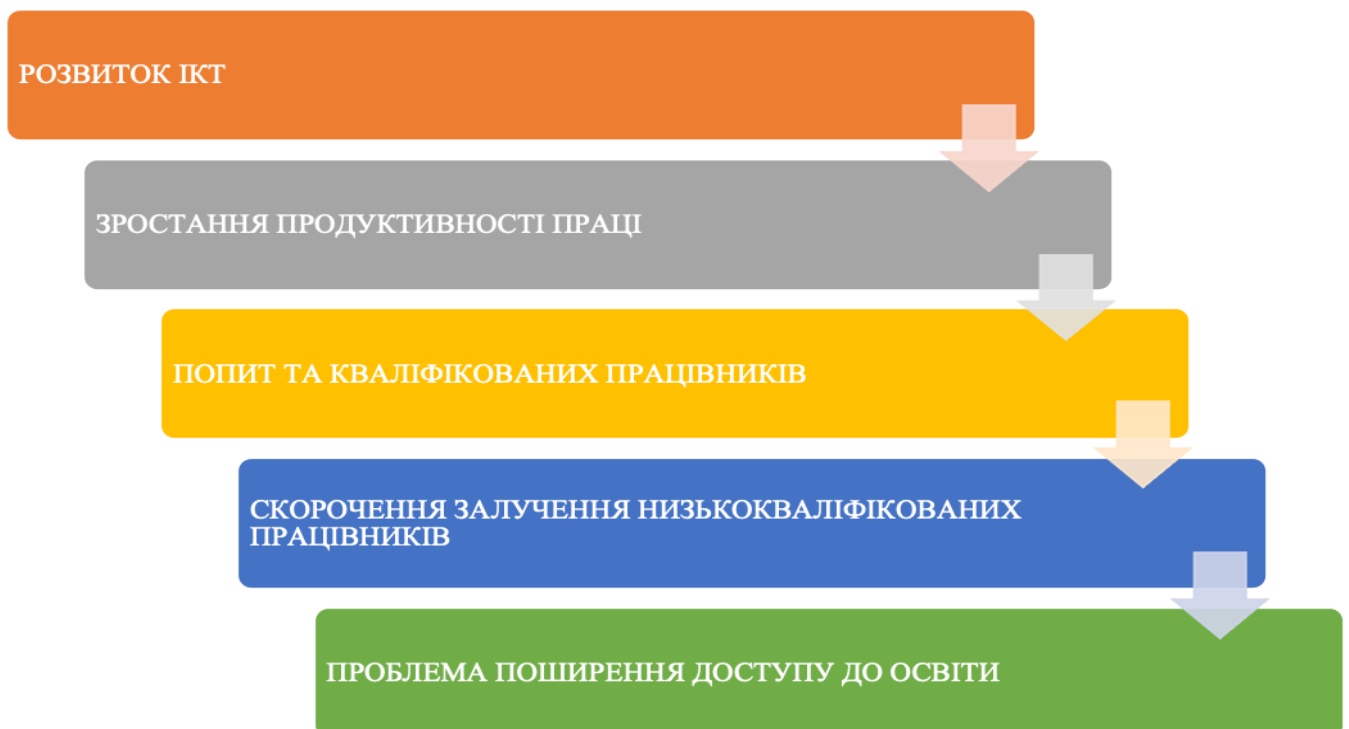


Рис. 1.4. Роль ІКТ у забезпеченні інклюзивного зростання
(побудовано автором на основі [60])

Сталий розвиток, за визначенням ООН, являє собою розвиток, який

задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У зв'язку із цим сталий розвиток потребує узгоджених зусиль для побудови інклюзивного і стійкого майбутнього для людей і планети. Згідно підходу ООН, для досягнення сталого розвитку вкрай важливо гармонізувати три основні елементи: економічне зростання, соціальну інтеграцію та захист навколишнього середовища. Ці елементи взаємопов'язані, і всі вони мають вирішальне значення для добробуту окремих людей і суспільства.

Однією із основних вимог при цьому є викорінення бідності у всіх її формах і вимірах. Із цією метою необхідно сприяти створенню більших можливостей для всіх, зменшенню нерівності, підвищенню базових стандартів життя, справедливому соціальному розвитку та інклюзивності, а також комплексному і сталому управлінню природними ресурсами та екосистемами. Слід зазначити, що досягнення цілей сталого розвитку багато в чому базується на створенні можливостей для максимального залучення людей і ресурсів до всіх соціальних та економічних процесів у суспільстві. Отже, реалізація Стратегії сталого розвитку відбувається на основі забезпечення інклюзивності зростання з акцентуванням на включення і сприяння з боку домогосподарств, бізнесу, уряду, суспільства загалом. Для визначення зв'язку між сталим розвитком та інклюзивним зростанням був проведений контент-аналіз щодо виявлення можливих відповідностей між концепціями. Результати аналізу подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Відповідність Цілей сталого розвитку та інклюзивного зростання *(побудовано автором на основі [40, 62])*

Цілі сталого розвитку (Організація Об'єднаних Націй)	Інклюзивне зростання
1	2
Мета 1: викорінення бідності	Націленість на боротьбу з бідністю

Продовження табл. 1.3

1	2
Мета 2: викорінення голоду	-
Мета 3: міцне здоров'я і благополуччя	Забезпечення високого рівня добробуту і доступу до якісних медичних послуг для всіх
Мета 4: якісна освіта	Максимальне залучення всіх людей у виробничий процес, а також можливості для отримання професійних навичок
Мета 5: гендерна рівність	Рівні можливості для всіх у контексті професійного розвитку та оплати праці
Мета 6: чиста вода та санітарія	-
Мета 7: доступна та екологічно чиста енергія	-
Мета 8: гідна робота та економічне зростання	Максимальне залучення всіх господарюючих суб'єктів у виробництво продукції і послуг, можливості для професійного зростання і саморозвитку
Мета 9: промисловість, інновації та інфраструктура	Передбачено посилити залучення всіх людей у виробничу діяльність за допомогою створення та впровадження технічних інновацій
Мета 10: зменшення нерівності	Забезпечення максимальних можливостей і доступу для всіх до економічних і неекономічних вигід
Мета 11: стійкі міста і громади	-
Мета 12: відповідальне споживання та виробництво	-
Мета 13: заходи з боротьби зі зміною клімату	-
Мета 14: життя під водою	-
Мета 15: життя на суші	-
Мета 16: мир, справедливість і сильні інституції	Справедливий розподіл вигід у суспільстві
Мета 17: партнерство	Активна взаємодія зацікавлених сторін для досягнення максимального залучення всіх господарюючих суб'єктів у бізнес-процеси

На основі результатів, поданих у таблиці, можна стверджувати, що за дев'ятьма пунктами із 17 інклюзивне зростання відповідає Цілям сталого розвитку, а отже, інклюзивність є одним із основних параметрів досягнення суспільно-економічного благополуччя майбутніх поколінь. При цьому базовим чинником справедливого розподілу благ і, відповідно, чинником інклюзивного зростання, можна розглядати освіту. Це простежується в таких аспектах (рис. 1.5).

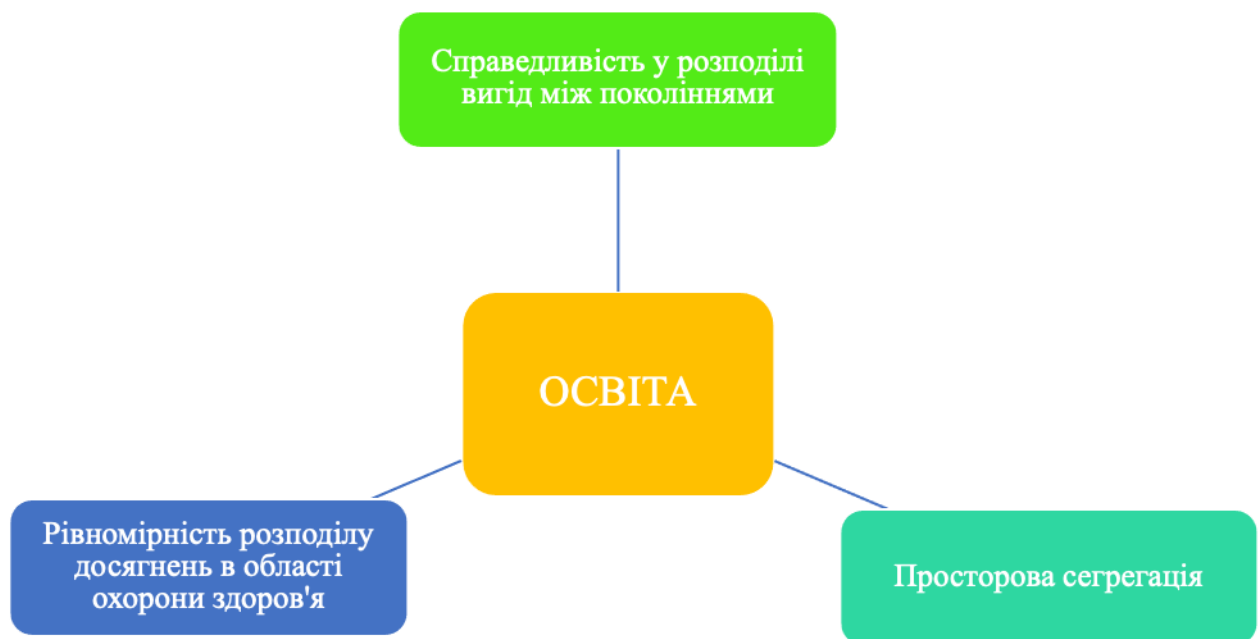


Рис. 1.5. Освіта та інклюзивне зростання
(побудовано автором на основі [61, 62])

1. Справедливість розподілу благ між поколіннями. За дослідженнями, низький рівень освіти батьків із високою ймовірністю визначає низький рівень освіти дітей. У середньому в країнах ОЕСР діти з малоосвіченими батьками мають 15 % шансів отримати вищу освіту. Але в них майже в чотири рази більше шансів (63 %) вступити до університету, якщо хоча б один із батьків має вищу освіту. Діти з більш освіченими батьками в шість разів рідше залишають школу порівняно з дітьми, батьки яких мають нижчий рівень освіти. Отже, рівень освіти батьків багато в чому визначає рівень освіти дітей. Рівень освіти також визначає особистий професійний рівень і, як наслідок, частку пільг,

одержуваних різними господарюючими суб'єктами. Розподіл пільг у свою чергу є важливим чинником інклюзивного зростання, як згадано вище. Як результат, чим вища кореляція між рівнем освіти різних поколінь, тим сильніший вплив освіти на інклюзивне зростання.

2. Рівномірність розподілу досягнень у галузі охорони здоров'я. За результатами дослідження, низький рівень освіти з високою ймовірністю визначає низьку тривалість життя. Отже, двадцятип'ятирічна особа з низьким рівнем освіти може прожити як мінімум на чотири роки менше, ніж особа з вищою освітою у всіх країнах ОЕСР. Людина з низьким рівнем освіти в США, швидше за все, проживе на сім років менше, ніж людина з вищою освітою. У Швеції цей показник становить шість років, а в Угорщині – 14 років [61]. Отже, рівень освіти батьків багато в чому визначає очікувану тривалість життя. Остання при цьому визначає зміщення акценту особистості з професійного розвитку на здоров'я і сімейні цінності. Як показано вище, чим коротша тривалість життя, тим нижчий рівень інклюзивності. Як результат, чим вище кореляція між рівнем освіти і досягненнями в галузі охорони здоров'я, тим більший вплив освіти на інклюзивне зростання.

3. Просторова сегрегація – нерівномірний доступ до послуг, який становить ризик для добробуту (охорона здоров'я, освіта, соціальні зв'язки). Відомо, що великі міста залучають висококваліфікованих працівників і найбільш продуктивні фірми. Як результат, існують відмінності в доходах між міськими та сільськими регіонами. Наприклад, у багатьох країнах ОЕСР існують значні відмінності в регіональному доході між міськими та сільськими регіонами. Люди, які живуть у містах, заробляють у середньому на 18 % більше, ніж жителі інших населених пунктів, хоча ці відмінності не враховують різниці у вартості життя, які можуть суттєво змінити ситуацію [61]. У Сполучених Штатах, Італії та Японії середній дохід у найбагатших мегаполісах майже вдвічі вищий, ніж у звичайних містах. Коли нерівність у місті велика, вона може перетворитися на явище, відоме як просторова сегрегація. Тобто поділ території міста на райони з найбільш розвиненою системою соціального

обслуговування і розміщення найбагатших людей і на райони з дешевим житлом, високим рівнем злочинності і нерозвиненою інфраструктурою. Люди, які живуть у неблагополучних районах, часто мають доступ до неякісних державних послуг, які можуть негативно вплинути на їхній добробут. Різний рівень кваліфікації працівників у сільській місцевості та містах визначено різним рівнем професійної освіти. Як було проілюстровано, вища кваліфікація означає більшу заробітну плату і доходи, а також суттєвіші економічні вигоди. Нерівномірний розподіл економічних вигід знижує рівень інклюзивності економіки і поглинає потенціал для такого зростання. Різниця в освіті посилює просторову сегрегацію, що зменшує можливості для інклюзивного зростання. Тому саме на сферу освіти зроблено основний акцент у стратегіях розвитку, розроблених урядами, інклюзивних і стійких рішеннях для бізнесу.

Підкреслює локалізацію інклюзивності та інклюзивного зростання і практика діяльності підприємств, що у свою чергу визначає доцільність вивчення підходів щодо вимірювання рівня інклюзивності для підприємства, а також розгляду основних проблем і способів їх вирішення для бізнесу. У рамках McKinsey Digital Consumer Insights було вивчено рівень корпоративної інклюзивності на основі аналізу розміщених на публічних форумах відгуків співробітників про американські компанії, у яких вони працюють [62]. Використовуючи алгоритм обробки природної мови, були проаналізовані настрої – позитивні, негативні і нейтральні – у висловлюваннях співробітників щодо інклюзивності та різноманітності. Було вивчено 10-30 компаній у кожній із трьох галузей: фінансові послуги, технології та охорона здоров'я (ці галузі мають найвищий рівень різноманітності управлінських команд). Як основні показники інклюзивності розглядають такі.

1. Рівність:

- справедливість і прозорість у просуванні, винагороді та наймі;
- рівний доступ до спонсорських можливостей та інших ресурсів;
- забезпечення рівних умов для утримання персоналу, впровадження аналітичних інструментів для підвищення прозорості.

2. Відкритість: організаційна культура, у якій люди ставляться один до одного зі взаємною повагою і де вони активно борються з упередженістю, залякуванням, дискримінацією та мікроагресією. У компаніях, які дотримуються відкритості, робоче середовище сприятливе для дискусій, зворотного зв'язку та прийняття ризиків.

3. Належність: результат демонстрації організацією прихильності підтримці благополуччя і внеску різних співробітників. Лідери та менеджери зміцнюють зв'язок між усіма працівниками, створюючи відчуття спільноти.

Дослідження виявило особливо високий рівень негативного ставлення до рівності та рівних можливостей. Негативні настрої щодо рівності коливалися від 63 до 80 % у різних галузях. Відкритість робочого середовища, що включає упередженість і дискримінацію, також викликала серйозне занепокоєння, на яке припадає від 38 до 56 % негативних настроїв у різних галузях [62]. Належність викликала загальний позитивний настрій, але через відносно невелику кількість згадок.

Інновації також можуть зробити інклюзивність і сталий розвиток більш «доступними», наприклад, коли компанії винаходять способи надання людям із низькими доходами менш дорогого медичного обслуговування або доступу в інтернет, або коли вони з'ясовують, як дешевше виробляти технології з низьким рівнем викидів. А коли інновації дійсно роблять технології з низьким рівнем викидів дешевшими, це допомагає ще більше підвищити екологічність, змінюючи переваги споживачів на користь цієї технології. Гарним сучасним прикладом є електромобілі. Тобто саме компанії стануть незамінними рушійними силами сталого, інклюзивного зростання. У країнах ОЕСР компанії складають близько 70 % ВВП. Вони стимулюють зростання продуктивності різними способами, домінуючими з яких є дослідження та розроблення і цифрова трансформація, формують людський капітал та інвестують у його нарощення. Особливо важливим це є для країн із низьким рівнем доходу [62].

Сформовані ринкові передумови відкривають шлях до самостійних і своєчасних дій із боку компаній. Наприклад, інноваційні прориви, спрямовані

на досягнення Цілей сталого розвитку та інклюзивності, можуть розширити ринки або навіть створити нові. Показовим у цьому сенсі є приклад азіатських компаній, які вперше застосували заміну акумуляторів для електромобілів і створили більш ефективні вітряні турбіни та інші технології використання відновлювальних джерел енергії. Так само досягнення Цілей сталого розвитку та інклюзивності в деяких випадках може допомогти зменшити витрати, наприклад, коли компанії в регіоні отримують економію, покращуючи власну енергоефективність.

У деяких ситуаціях, незважаючи на існуючі ринкові можливості, самостійні дії компанії можуть призвести до не вигідного становища в конкурентній боротьбі. У таких ситуаціях може знадобитися нова співпраця. Наприклад, усі залучені компанії могли б розробити і спільно використовувати нові стандарти і методи зменшення використання хімічних речовин або пластмас у ланцюгах виробництва та продажу подібно до того, як були створені відкриті екосистеми даних про викиди та використання акумуляторів в автомобільній та інших галузях промисловості.

Хоча до таких зусиль можуть бути залучені регулюючі органи, ініціатива не має залежати тільки від них, що продемонстрували проєкти кліматичного фінансування, спрямовані на стимулювання зелених інвестицій. Але там, де ринки ще не сформувалися, може знадобитися участь уряду і більш широке співробітництво всього суспільства. У багатьох випадках уряди, соціальний сектор і компанії можуть діяти спільно, формуючи державно-приватні партнерства, щоб використовувати їхні сильні сторони. Наприклад, у деяких містах створена транспортна інфраструктура, яка, використовуючи штучний інтелект, розроблений інноваційними компаніями, скорочує викиди CO₂ і підвищує безпеку. Якими б не були дії компаній, очевидно, що вони відіграватимуть важливу роль у прагненні зробити світ більш стійким та інклюзивним через реалізацію нових стратегій генерування та впровадження і нові способи співпраці бізнес-суб'єктів між собою та з урядом. Отже, стійке, інклюзивне зростання можливе, але тільки за їхньої активної участі [63].

Таку еволюцію інклюзивності можна подати як багаторівневий процес, що відображує поступову інтеграцію інклюзивності від глобальних ініціатив до конкретних дій на рівні бізнесу та підприємця (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Поетапна еволюція інклюзивності та підходів щодо її інтеграції
(розробка автора)

На першому етапі інклюзивність позиціонована виключно як глобальне явище, оскільки після ухвалення Цілей сталого розвитку ООН (особливо Цілей № 10 та № 8), інклюзивність стала частиною глобального порядку денного сталого розвитку. Стратегічною метою впровадження принципів інклюзивності було визначено подолання нерівності між країнами, захист прав вразливих груп, доступ до базових послуг, що планували реалізувати шляхом ухвалення міжнародних конвенцій, декларацій, інших глобальних ініціатив.

Однак на наступному етапі було зафіксовано процеси національної інтеграції інклюзивних практик, спрямовані на забезпечення в країнах

інклюзивної освіти, соціального захисту, доступність інфраструктури, трудові права. Реалізація таких інклюзивних підходів відбувалася за рахунок їх інтеграції до державних стратегій, нормативних актів, інституційної підтримки.

Наразі відбувається стратегічне осмислення інклюзивності в бізнес-середовищі та локальна імплементація інклюзивних підходів. На цьому етапі бізнес-суб'єкти починають усвідомлювати, що інклюзивність – це не лише соціальна відповідальність, а й економічна вигода, оскільки вона є критерієм якості, інноваційності та стійкості. Стратегічною метою реалізації принципів інклюзивності в бізнес-середовищі слід визначити рівний доступ до праці, універсальний дизайн продуктів, інклюзивний маркетинг, ESG-звітність, інклюзивно-орієнтовану модель освіти. Інструментами підтримки досягнення зазначеної мети є корпоративні політики, інклюзивні бізнес-моделі, сертифікація, соціальне партнерство, інклюзивні HR-практики тощо.

Зважаючи на активне поширення принципів інклюзивності в бізнес-середовищі, важливо проаналізувати можливості та бар'єри для інклюзивного зростання бізнесу. Оскільки інклюзивне і стійке зростання тісно взаємопов'язані, об'єктом дослідження були вибрані стійкі та інклюзивні види підприємницької діяльності (Sustainable and Inclusive Business Activities, SIBA).

Проаналізувавши діяльність понад 40 компаній, встановлено, що наразі суб'єкти підприємництва стикаються з низкою бар'єрів SIBA:

1) відсутність усталених термінів для сталого та інклюзивного бізнесу: SIBA не є природною звичною бізнес-функцією. Не існує загальноприйнятої лексики, яка могла б викликати загальну розмову та колективну участь різних груп зацікавлених сторін та осіб, які ухвалюють рішення. Мову інклюзивних ринків, стійкості чи загальної цінності все ще використовують переважно некомерційні організації, консультанти та науковці; ці терміни не були однаково сприйняті бізнесом. Підприємства більше покладаються на мову комерційної життєздатності (чиста теперішня вартість, рівень беззбитковості, повернення інвестицій). У багатьох випадках асоціація термінів SIBA із некомерційними організаціями утримує підприємства від активної участі в

розвитку стійких та інклюзивних видах підприємницької активності;

2) відсутність стратегічної мотивації: у бізнесу немає єдиної мотивації брати участь у такого роду діяльності навіть всередині організації, що може призвести до втрати значної управлінської підтримки. Більшість мотивацій можна охарактеризувати як «захисні» (запобігання втратам/зниження ризику) або «підтримуючі» (збереження конкурентоспроможності/невідставання). Також часто згадували «позитивні» мотиви (прагнення до зростання/нових ринків). Цікаво, що уникнення ризику, хоча і не є прагненням до зростання, але матиме більшу силу для підтримки соціальних інвестицій, оскільки його наслідки часто легше можна кількісно оцінити. Мета «зміцнення конкурентних позицій» широка, має довгостроковий вплив, і її складніше безпосередньо пов'язати з SIBA;

3) відсутність чітко окресленої відповідальності за реалізацію SIBA в організаційній структурі, тобто залишається невизначеним, хто саме буде займатися такими питаннями: підприємство, корпоративний центр чи спеціальний підрозділ. Компанії не з'ясували, як ефективно інтегрувати інклюзивну та стійку ділову практику в організаційну архітектуру. Щоб створити життєздатну, масштабовану практику, необхідні:

- різні часові горизонти для планування;
- показники ефективності;
- можливості, які можуть бути недоступні в організації;
- значні організаційні зміни;
- партнерські відносини;

4) інфраструктурні та логістичні бар'єри на місцевому рівні, що ускладнюють інтеграцію постачальників і ефективне функціонування бізнесу: слабка недостатньо розвинена інфраструктура і труднощі у стандартизації взаємодії з постачальниками. Для підприємств продуктивніше працювати з місцевими партнерами, урядами та некомерційними організаціями. Однак низька оперативність місцевих партнерів і ризику ненадійності співпраці можуть сповільнити або взагалі призупинити реалізацію інклюзивного бізнесу;

5) труднощі у вимірюванні впливу: близько чверті респондентів вказали на проблеми вимірювання економічного та соціального впливу як основну перешкоду. Відсутність стандартизованих індикаторів розвитку ускладнює ефективне управління SIBA та бюджетне планування.

Зважаючи на багатовекторність і значущість таких викликів слід сформулювати конкретні пропозиції щодо їх мінімізації або нівелювання.

Подолання бар'єру, що стосується відсутності усталених термінів для сталого та інклюзивного бізнесу, потребує застосування таких методів:

- 1) визначення компанією стійкої та інклюзивної ділової активності;
- 2) порівняння визначень, даних державними установами та некомерційними організаціями;
- 3) удосконалення таких визначень для бізнесу:
 - комерційна життєздатність;
 - відповідність основній бізнес-стратегії та/або етичній меті бізнесу;
 - масштабованість;
 - моделі співпраці;
 - результати: очевидні вигоди для суспільства та/або навколишнього середовища.

Методами нівелювання бар'єру щодо відсутності стратегічної мотивації є чітке формулювання та інформаційне просування поточних мотивів для SIBA, у т. ч. шляхом їх включення в резюме бізнес-проектів. При цьому можуть бути застосовані різні види мотивації впровадження стійких та інклюзивних видів підприємницької діяльності, яким відповідають певні заходи, залучені стейкхолдери та очікування (табл. 1.4). Слід зазначити і те, що мотивація компаній варіюється від суто прагматичних цілей (збереження ліцензії, уникнення ризиків) до стратегічних (диференціація продукту, вихід на нові ринки). Важливим аспектом є залучення широкого кола стейкхолдерів – від державних установ до локальних спільнот і малих підприємців. Це свідчить про багатовимірність процесу створення інклюзивних бізнес-моделей. Зазначимо, що інклюзивний підхід може бути не лише соціально відповідальним, але й

економічно вигідним, створюючи можливості для збільшення доходів, підвищення лояльності клієнтів і зниження бізнес-ризиків.

Таблиця 1.4

Мотивація та реалізація SIBA в бізнесі
(побудовано автором на основі [62, 64-67])

Мотивація	Партнери	Заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
Збереження ліцензії на здійснення діяльності	Державні установи	Адаптація технологій переробки в сільському господарстві та обробній промисловості	Підвищення якості продукції/продуктивності
Зниження репутаційного збитку	Спеціалізовані державні та приватні агентства, консалтингові компанії, засоби масової інформації	Аудит і/або сертифікація; вимірювання та звітність про позитивний соціальний вплив і вплив на навколишнє середовище	Зниження ризику втрати доходу через шкоду репутації
Попередження про майбутні перебої в поставках	Дрібні фермери та підприємці	Орієнтація бізнес-моделі на пошук постачальників серед невеликих фірм; надання ресурсів, позик малим фірмам для підвищення якості/прибутковості	Зниження ризику дефіциту поставок у майбутньому та пов'язаного з цим підвищення цін через зростаючий попит на основні продукти
Конкуренція	Не передбачено	Приведення операційної діяльності у відповідність галузевим стандартам прозорості та сертифікації	Підтримка конкурентних позицій
Задоволення внутрішніх потреб	Некомерційні організації	Створення волонтерських програм або бізнес-підрозділів інклюзивної і сталої підприємницької діяльності	Підвищення основних компетенцій співробітників
Диференціація продукту	Спеціалізовані державні та недержавні агентства зі стандартизації та сертифікації продукції	Приведення продукції у відповідність вищим стандартам; сертифікація продукції	Збільшення прибутку за рахунок використання стратегії преміального ціноутворення

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Збільшення доходів і лояльності клієнтів	Спільноти і асоціації потенційних споживачів; спеціалізовані державні установи, що представляють інтереси інклюзивних груп споживачів	Розроблення нових продуктів і/або моделей дистрибуції; формування попиту; освіта споживачів	Створення нових джерел доходу; відкриття доступу до нових ринків; підвищення впізнаваності бренду і лояльності клієнтів на швидкозростаючих ринках

Розв'язання проблеми відсутності чітко окресленої відповідальності за реалізацію SIBA в організаційній структурі також потребує застосування відповідних методів, серед яких розвиток внутрішніх і зовнішніх систем знань за допомогою вивчення кращих практик, обміну досвідом, стратегічного партнерства і кооперації. Основні заходи, спрямовані на подолання бар'єру, згруповано відповідно до основних стратегічних напрямів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічні напрями розвитку внутрішньої та зовнішньої системи знань

(побудовано автором на основі [68-70])

Стратегічний напрям	Партнери	Заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
Рекомендації щодо впливу та ефективності	Уряд, корпоративні зацікавлені сторони	Моніторинг діяльності компаній на місцях; узгодження простих, порівняльних показників за допомогою круглих столів, блогів, форумів	Встановлення чітких значень впливу
Розроблення ефективних наборів інструментів для приватного бізнесу, некомерційних організацій, спеціалізованих агентств, асоціацій зацікавлених сторін	Приватний бізнес, некомерційні організації, спеціалізовані установи, асоціації зацікавлених сторін	Неформальний обмін знаннями за допомогою круглих столів, блогів, форумів у режимі реального часу з метою вивчення кращих галузевих практик, індивідуальних історій успіху, методів оцінювання і прогнозування ефективності, досягнення результатів	Впровадження інклюзивних бізнес-моделей, а також вивчення можливостей для створення цінності бізнесу

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
«Простір» для інновацій	Приватні компанії, консалтингові агентства	Розроблення чітких правил ухвалення рішень, стимулів, бюджетів і показників для стійкої та інклюзивної ділової практики	Тестування «подвійних» моделей для створення нових венчурних та інноваційних підрозділів у великих діючих організаціях
Розширення знань про сталі та інклюзивні види підприємницької діяльності	Спонсори та бізнес-асоціації	Аналіз діяльності компаній у рамках SIBA інновацій за такими показниками, як право на ухвалення рішень, порядок звітності, фінансування, часові горизонти, показники успіху (розрахунок рентабельності інвестицій)	Постановка цілей і завдань із розвитку успішного інклюзивного бізнесу

Отже, окреслено чотири основні стратегічні напрями для розвитку систем знань в інклюзивному бізнесі. Особливу цінність має взаємодія різноманітних партнерів – від урядових структур до приватного бізнесу та некомерційних організацій, що підкреслює важливість багатостороннього діалогу. Запропоновані заходи охоплюють як формальні інструменти (розроблення показників, правил ухвалення рішень), так і неформальні методи обміну досвідом (круглі столи, блоги). Простежується зв'язок між стратегіями розвитку знань і практичними результатами, зокрема впровадженням інклюзивних бізнес-моделей, створенням інноваційного середовища та встановленням чітких цілей розвитку. Це підкреслює прагматичний підхід щодо управління знаннями як інструменту досягнення конкретних бізнес-результатів у сфері інклюзивного підприємництва.

Інфраструктурні та логістичні бар'єри на місцевому рівні також потребують уваги і формування пропозицій щодо їх подолання. Серед методів нівелювання або пом'якшення впливу таких бар'єрів слід виділити стратегічне та активне партнерство з урядами та іншими інституціями; розроблення рішень, що створюють економічні та політичні можливості для всіх відповідних зацікавлених сторін у партнерствах.

Аналіз відповідей респондентів показав, що головними партнерами в

реалізації основних напрямів діяльності SIBA є приватні компанії, держава і місцеві некомерційні організації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Головні партнери SIBA (побудовано автором на основі [71])

Партнери / Заходи	Держава	Приватний бізнес	Незалежні організації розвитку	Місцеві неприбуткові організації	Фінансові інституції
Консалтингові послуги	+		+	++	
Тренінги та професійний розвиток	+	+	++	++	
Освіта споживачів і генерування попиту	+	+		+	
Моніторинг і вимірювання	+	+	+	++	
Логістика		++			
Доставлення	+	+	+	+	
Виробничі процеси		++			
Просування/продажі		+			
Технології		++			
Інвестування			+		+

*

+

 – середній рівень залученості партнерів у заходи SIBA (7-12 відповідей респондентів);

++

 – високий рівень залученості партнерів у заходи SIBA (більше 12 відповідей респондентів).

Аналіз даних таблиці дає змогу зробити декілька важливих висновків. Зокрема, найвищий рівень залученості демонструють місцеві неприбуткові організації у сферах консалтингу, тренінгів і моніторингу, а приватний бізнес – у логістиці, виробничих процесах і технологіях. Це свідчить про чіткий розподіл сфер відповідальності та компетенцій між різними типами партнерів. Цікаво відзначити, що незалежні організації розвитку мають високий рівень залученості у тренінги та професійний розвиток. Фінансові інституції представлені лише у сфері інвестування, що відображує їхню спеціалізовану роль у системі партнерства. Держава проявляє середній рівень залученості в

більшості заходів, окрім логістики, виробничих процесів, просування/продажів і технологій, де її участь не зафіксована. Це може вказувати на те, що державні структури більше зосереджені на регуляторних та підтримуючих функціях, аніж на операційній діяльності. Загалом, простежується комплементарність ролей різних партнерів у екосистемі SIBA, що підкреслює важливість міжсекторальної співпраці для забезпечення сталого та інклюзивного розвитку бізнесу.

Стикаються бізнес-суб'єкти і з труднощами у вимірюванні впливу. Їх пропонується вирішити шляхом проведення наукових досліджень і вдосконалення методів вимірювання економічних і соціальних ефектів. При цьому рекомендовано вимірювання проводити за наступними напрямками.

1. Соціальний та бізнес-ефект: розроблення «доказової бази» для оцінки бізнес-обґрунтованості конкретних моделей принесе користь компаніям, формуючи переваги розподілу ресурсів і управління ними для SIBA як основних показників економічної ефективності. Даний напрям вимірювання може бути реалізований із використанням таких методів аналізу та індикаторів:

- економічна віддача від SIBA (основні чинники, що вплинули на результат);
- внутрішня оцінка переваг конкуруючих мотивацій компаніями;
- часові горизонти та інвестиційні очікування;
- оцінка нематеріальних активів (гудвіл, цінність бренду, утримання/задоволеність співробітників), залежність цієї оцінки від галузі / групи клієнтів.

2. Аналіз апробації здійснюється на основі проведення досліджень для відстеження еволюції мови, розміру та сфери діяльності, а також основних бар'єрів для участі в SIBA. Це дослідження має супроводжуватися регулярними брифінгами «про ситуацію на місцях». Вимірювання результатів дослідження здійснюється за допомогою моніторингу еволюції мислення та діяльності компаній у сталому та інклюзивному бізнес-просторі.

На рис. 1.7 подано систематизацію бар'єрів для провадження стійких та інклюзивних видів підприємницької діяльності і заходів щодо їх нівелювання.

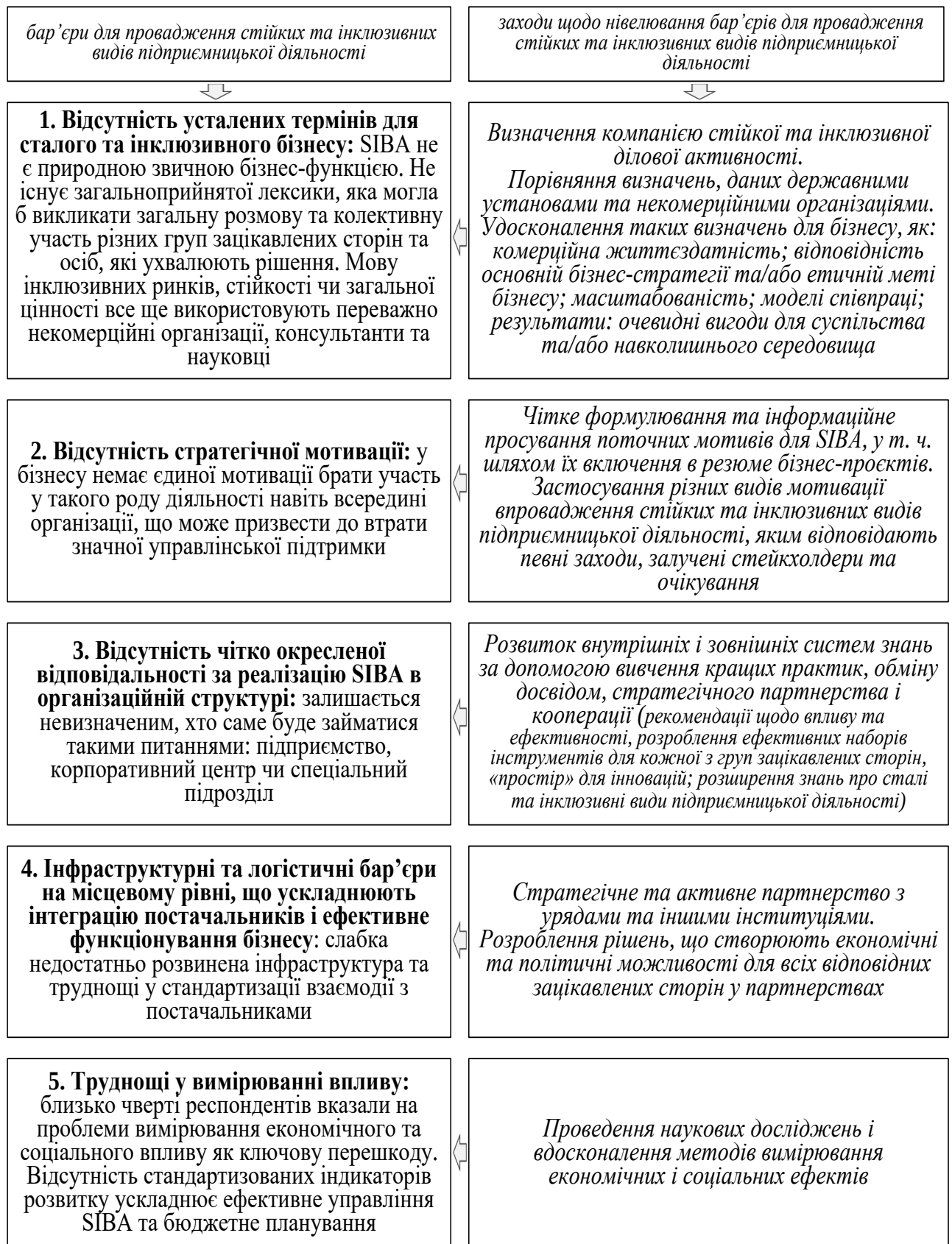


Рис. 1.7. Систематизація бар'єрів для реалізації потенціалу стійких та інклюзивних видів підприємницької діяльності і заходів щодо їх нівелювання
(розробка автора)

Отже, ґрунтуючись на вищезазначеному, слід вказати, що забезпечення інклюзивного зростання підприємства можливо тільки на основі взаємодії бізнесу і максимальної кількості зацікавлених сторін. Ця взаємодія сприяє розвитку корпоративної соціальної діяльності та формує основу найважливіших управлінських інновацій. Стійка та інклюзивна ділова діяльність орієнтує компанію на досягнення середньострокових репутаційних ефектів, а також зниження акценту на короткострокове зниження ризиків, що у свою чергу сприяє впровадженню принципів сталого розвитку в діяльність компанії і створює основу для підвищення економічної потужності підприємства [72].

Критичний огляд та узагальнення актуальних тематичних джерел щодо питань інклюзивного і сталого розвитку дали змогу зробити такі висновки. По-перше, інклюзивне, стійке, розумне зростання є актуальними стратегіями як для національної економіки, так і окремих підприємств. Методологія індексу інклюзивного розвитку дає змогу виміряти рівень інклюзивності національної економіки. Завдяки впровадженню цих вимірів були виявлені слабкі сторони і проблеми, розв'язання яких в основному лежить у сфері підприємницької діяльності. По-друге, основними питаннями інклюзивного зростання як на національному рівні, так і рівні підприємств є розширення доступу до виробничих ресурсів і можливостей для здобуття освіти і здобуття необхідних професійних навичок. Основними чинниками впливу та водночас зацікавленими сторонами інклюзивного зростання є уряд, підприємства, громадські організації, територіальні громади та домогосподарства. Головна роль в організації взаємодії зацікавлених сторін із метою підвищення рівня інклюзивності економіки переходить на мікрорівень.

По-третє, інноваційний потенціал для бізнесу створює сфера ІКТ, яка сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок швидкого ухвалення рішень і впровадження недорогих автоматизованих технологій. Проте потреба у висококваліфікованих фахівцях для впровадження технічних інновацій збільшує відмінності в доступі до матеріальних і нематеріальних благ, створює проблему надання можливостей для отримання освіти, максимального

залучення у виробничий процес. Як результат, освіта стає основною сферою взаємодії між основними зацікавленими сторонами інклюзивного зростання, чинником розподілу вигід між поколіннями і територіями, а також основою для реалізації принципів сталого зростання.

По-четверте, бар'єри, що постали на шляху розвитку інклюзивних і сталих видів діяльності на підприємствах, тісно пов'язані із сферою освіти, а саме відсутність усталених термінів для сталого та інклюзивного бізнесу, стратегічної мотивації, чітко окресленої відповідальності за реалізацію SIBA в організаційній структурі, інфраструктурні та логістичні бар'єри на місцевому рівні і труднощі в оцінці впливу. Основні шляхи подолання бар'єрів полягають у партнерстві та асоціативній взаємодії головних зацікавлених сторін, а також у здійсненні спільної консультативної, освітньої та дослідницької діяльності.

Отже, сьогодні інклюзивність – це сучасна характерна риса бізнес-діяльності, що не лише відображує етичні орієнтири компаній, а і формує нові підходи щодо управління, взаємодії з клієнтами та побудови корпоративної культури. У цьому контексті особливої актуальності набуває розгляд форматів і бізнес-моделей реалізації потенціалу стійкого та інклюзивного бізнесу як стратегічного інструменту сталого розвитку.

1.2. Еволюція бізнес-моделей у контексті соціальних інновацій та інклюзивного підприємництва

Сучасну підприємницьку діяльність усе частіше асоціюють із соціальним впливом, соціальною взаємодією. Питання соціальної відповідальності, соціальної цінності та інклюзивності стають усе більш актуальними для бізнесу, на що вказує значна кількість вчених та експертів-практиків [73-95]. Зараз Європа і весь світ стикаються з підвищенням рівня бідності і соціальної ізоляції, а також погіршенням умов життя людей. У Європейському Союзі

десятки мільйонів людей піддаються ризику бідності або соціальної ізоляції. За останні кілька десятиліть також виникли нові проблеми. Зокрема, міграція чинить тиск на згуртованість громади, а в деяких випадках і на додаткові вимоги до вже напружених місцевих служб; швидке старіння населення різко підвищило вимоги щодо медичних послуг, а також державного та особистого бюджетів; а новий спосіб життя приніс із собою проблеми ожиріння та інших захворювань, збільшення кількості хронічних захворювань, таких як цукровий діабет [76]. У зв'язку із цим уряди намагаються підтримувати соціальні інновації, фінансуючи та сприяючи програмам розбудови потенціалу, таким як прискорювачі (accelerators) та інкубатори. Багато соціальних підприємств потребують допомоги в розвитку навичок і знань, необхідних для масштабування, отримання контрактів на надання послуг або отримання інвестицій. Соціальних новаторів необхідно підтримувати, сприяючи мережевим заходам для об'єднання різних учасників. Інновації часто виникають у результаті взаємодії різних поглядів, і уряд є одним з інститутів, що володіють ресурсами і повноваженнями для цього. Деякі політики надають підтримку організаціям, які об'єднують соціальних новаторів для обміну ідеями через кордони. Політики та новатори повинні взаємодіяти з громадянами, якщо вони хочуть досягти успіху, але взаємодія має бути добре продумана.

Соціальні інновації можуть реально вплинути на розв'язання сучасних соціальних проблем як джерело динамічних підходів щодо мобілізації громад і підвищення їхньої стійкості. Ці рішення надходять від звичайних людей, які творчо та інноваційно реагують на нагальні проблеми, із якими стикаються вони та їхні громади. Наприклад, у Барселоні люди розробили альтернативні економічні практики, такі як споживчі кооперативи, біржі та соціальні валютні мережі, а також безкоштовні університети [77]. У Великій Британії зростання timebanks є інноваційним способом нарощування соціального капіталу та мобілізації можливостей громад з догляду за вразливими людьми у своєму оточенні [78]. Співвиробництво – це теорія, заснована на передумові, що люди та суспільства легше процвітають там, де відносини побудовані на взаємності і

рівності, даючи людям змогу вільно віддавати, а також сприяючи обміну часом, знаннями, навичками, співчуттям та іншими активами. Вони не перетворюються на товар за рахунок встановлення «ціни». Таймбанкінг – це практичний інструмент для здійснення спільного виробництва. Таймбанкінг визнає, що кожен, навіть ті, хто знаходиться в несприятливому становищі або вразливіші за інших, може зробити свій внесок. Таймбанкінг цінує відносини, які будуються на віддачі та отриманні. При цьому так само, як ринок не враховує екологічні збитки, що виникають у процесі виробництва, він також ігнорує внесок неоплачуваної праці, яка має соціальну цінність. Проте існує необхідність у розробленні системного підходу щодо соціальних інновацій, щоб у ці процеси могло бути залучено максимальна кількість зацікавлених сторін для реалізації найбільш бажаних і прибуткових видів соціальних інновацій.

На політичному та суспільному рівні інтерес до соціальних інновацій в останні роки зростає, а міжнародні наукові дебати набирають обертів. Як динамічна практика, соціальні інновації використовують незліченну кількість підходів і являють собою широкий спектр історій успіху. У той же час зростає усвідомлення складності проблем, із якими стикається сучасне суспільство, і відповідних до цього вимог, яким мають відповідати інноваційні процеси. Подібно до технологічних інновацій, успішні соціальні інновації базовані на безлічі передумов і потребують відповідної інфраструктури та ресурсів, ними керують різні соціальні сектори, міжсекторальні мережі та окремі особи [79]. За Атласом соціальних інновацій, найбільш залученими в соціальні інновації на сучасному етапі є некомерційні організації (46,4 % з 928 респондентів), державні структури (45,5 %), приватні компанії (37,1 %). Дослідницькі агенції (15,2 %), фонди (13,9 %), особи та громади (13,9 %), соціальні підприємства (12,5 %) також володіють значним потенціалом. Передбачувана роль кожної з цих зацікавлених сторін у реалізації соціальних, інклюзивних, стійких проєктів залишається до кінця не з'ясованою. Питання про те, чи сформувалися умови для зміщення провідної ролі в соціальних інноваціях від держави до бізнесу,

залишається поки що відкритим.

Як показав глобальний аналіз проєкту SI-DRIVE, прогалини в знаннях є однією з найсерйозніших перешкод для успішного розвитку соціальних інновацій, особливо призводить до обмеження їх передавання і поширення. Часто соціальним інноваторам не вистачає здібностей і навичок (особливо ділових і управлінських, навичок навчання і підвищення кваліфікації персоналу, створення мереж і комунікації), а також професійних знань (наприклад у сфері інформаційних технологій і підбору персоналу). Крім того, соціальні інноватори відчують труднощі з доступом до необхідної інформації і, отже, у деяких сферах потребують знань зовнішніх експертів [80].

На цьому тлі соціальні новатори відчують необхідність розвитку навичок і умінь (підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, навчання), а також проведення управлінської підготовки (наприклад адміністративні процедури, розроблення бізнес-плану). Також зазначимо про необхідність розширення і поліпшення обміну знаннями і встановлення зв'язків з іншими організаціями, співпраці з метою навчання, сприяння передавання знань, можливостей для обміну і навчання, придбання знань, а також співробітництва із зовнішніми експертами для отримання спеціальних знань [81].

Системний підхід щодо соціальних інновацій сфокусований на взаємодії диференційованих і значною мірою самостійних соціальних секторів – держави, бізнесу, громадянського суспільства та наукових кіл, на раціональних управлінських діях, регуляторних механізмах, а також аналізі супутніх проблем і можливостей їх вирішення. Така співпраця базована принаймні на двох різних евристичних моделях: з одного боку, на чотиривимірній спіралі, де уряд, промисловість, наукові кола та громадянське суспільство працюють разом, щоб спільно створювати майбутнє і просувати конкретні проєкти, структурні зміни; з іншого боку, екосистемі соціальних інновацій, яка також потребує взаємодії між учасниками «спіралі». Це додає системної складності і враховує як інтуїтивність, так і здатність до засвоєння системи в цілому.

Академічні знання про екосистеми соціальних інновацій наразі

фрагментарні та неповні, а концепція все ще нечітка. Для розроблення наукової концепції екосистем соціальних інновацій потрібно набагато більше зусиль, ніж просто спроба адаптувати такі поняття, як інноваційні системи або потрійна спіраль, до сфери соціальних інновацій. Однією з передумов, що визначає доцільність вирішення цього завдання, є поліаспектність розуміння соціальних інновацій. У цьому відношенні сфера досліджень соціальних інновацій дійсно може перейняти корисний досвід або підходи з іншої галузі інноваційних досліджень. Ще однією попередньою умовою є розуміння таких екосистем, як середовища, де виникають соціальні інновації: ці новації відрізняються від технологічних нововведень. Крім того, екосистемна перспектива виходить за рамки концепцій, орієнтованих на учасників, і має включати моделі управління, потенційно підтримуючу інфраструктуру і навіть правові та культурні норми, які вступають у силу в конкретній екосистемі. Отже, екосистеми соціальних інновацій складаються з учасників із різних секторів суспільства та їх оточення [82].

Загалом соціальні інновації набувають усе більшого значення не тільки з точки зору соціальної інтеграції та рівних можливостей, але й інноваційної здатності і майбутньої стійкості суспільства в цілому. У той же час розуміння соціальних інновацій сильно варіюється залежно від позиції суб'єкта чи в рамках конкретної екосистеми. Наприклад, у той час як у деяких екосистемах на розуміння соціальних інновацій в основному впливає активна участь кооперативів і домінуюча роль соціальної економіки, в інших – проблему соціальної інтеграції розв'язують за допомогою технологічних інновацій. Також поширеним явищем є відсутність чіткого розуміння соціальних інновацій у тих, хто є частиною екосистеми. Краще розуміння соціальних інновацій, включаючи їхній зв'язок із технологічними інноваціями та новаціями, спрямованими на створення економічної, а не соціальної цінності, допомогло б учасникам екосистем працювати більш цілеспрямовано.

Для реалізації ініціатив у сфері соціальних інновацій характерним є залучення та комбінування різних типів ресурсів і можливостей, а також

виникнення і певних обмежень. Усе це залежить від співпраці учасників, підтримуючих мереж, міжсекторального співробітництва за тристоронньою і чотиристоронньою спіраллю, поєднання базових знань, залученості користувачів та інституційних умов. Вони тісно пов'язані з екосистемою соціальних інновацій та інфраструктурою для їх генерування і практичного втілення.

Попереду в соціальних інноваторів складний шлях мобілізації ресурсів, необхідних для посилення віддачі від їхньої роботи. Навіть найменш капіталомісткий мережевий підхід щодо масштабування соціального впливу потребує ресурсів, оскільки для того, щоб орієнтуватися у відносинах і складних взаємозалежностях, що мають вирішальне значення для успіху, потрібні час і досвід. Деякі підприємства можуть отримувати вигоду з джерел доходу, які забезпечують кошти для зростання, але соціальні інновації не гарантують отримання доходу, особливо ті, що створені для категорії людей, які не мають фінансових можливостей для їх оплати. Отже, для збільшення віддачі зазвичай потрібне зовнішнє фінансування, донорів або інвесторів, залежно від юридичної структури та фінансових перспектив підприємства [83]. Аналогічну ситуацію спостерігають і в комерційному підприємстві: критичним є період часу між стартовими інвестиціями та виходом на стабільний дохід. У цей період підприємство є фінансово вразливим і ризикує припинити діяльність ще до повного розкриття свого потенціалу. В умовах стагнації, навіть після того, як, наприклад, програма виявилася ефективною, не вистачає додаткового фінансування та капіталу для зростання.

Існує безліч причин такого дефіциту фінансування. По-перше, незважаючи на потенційно значний розвиток імпакт-інвестування, ринкові сили не підштовхують основний капітал до соціальних інновацій, оскільки обіцянка фінансової віддачі за ринковими ставками рідко може конкурувати з традиційними галузями. По-друге, спонсорів соціальних інновацій часто привертає новизна ідей. Пошук нових ідей дає своїм прихильникам задоволення від того, що вони є частиною чогось нового і стимулюючого, але соціальні

інновації не можуть процвітати без доходів, що підтримують подальше зростання. По-третє, масштабування соціальних інновацій – це довгостроковий процес, і спонсори нечасто беруть на себе багаторічні зобов'язання щодо підтримки лідерів у критичні періоди. Багато нових спонсорів зробили кар'єру в приватному секторі і покладають надії на підвищення ефективності за рахунок ринкових чинників, які можуть виявитися нереалістичними для роботи в проблемних країнах, де є маргіналізовані верстви населення, або з питань, у яких ринкові сили швидше перешкоджають, ніж сприяють бажаній поведінці. Крім того, для некомерційних організацій благодійний капітал обмежений і може бути дуже важкодоступний, особливо для масштабування або розширення сфери застосування інновацій.

Фінансування соціальних інновацій для досягнення масштабів потребує непохитної прихильності кінцевій меті, а також великого терпіння і гнучкості. Розуміння бар'єрів для цього рівня фінансування та вивчення досвіду соціальних інновацій, які успішно зарекомендували себе, дасть змогу більш ефективно використовувати ресурси, щоб інновації можна було масштабувати.

Отже, нестача фінансування для зростання є основною причиною стагнації. У ситуації з фінансуванням і фрагментована екосистема потрібні висококваліфіковані фахівці, які керуватимуть соціальними інноваціями протягом довгого шляху до широкого соціального впливу. На жаль, залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів для управління є проблемою з кількох причин. По-перше, лідерські якості, необхідні для створення підприємства, сильно відрізняються від того, що потрібно для подолання стагнаційного етапу. На початкових етапах – розроблення ідей і пілотування – харизматичність підприємця та сміливий підхід сприяють формуванню сприятливого середовища. Однак із розвитком інновації зростає потреба в більш складних управлінських навичках, необхідних для побудови ефективної команди. Усе більш значущим стає системне мислення, що потребує спеціальних знань. Більше того, із розширенням організації зростає і операційна складність. Для цього потрібні ефективні міжгалузеві команди з

кваліфікованими фінансовими директорами, директорами з маркетингу та іншими фахівцями. Потрібна ціла команда менеджерів і співробітників, які досягають успіху, працюючи в складних екосистемах. І, нарешті, заробітна плата і винагорода за цю роботу часто не відповідає тому рівню, який пропонують традиційні компанії, а внутрішня мотивація може бути обмежена. Спонсори повинні приділяти пріоритетну увагу відповідній винагороді та професійному розвитку керівників і їхніх команд, які можуть виробляти результати, що матимуть масштабний вплив. Необхідно глибше розуміти лідерські якості для успішного просування соціальних інновацій, забезпечення необхідного фінансування та ефективного залучення всіх секторів. Ці знання можуть стати основою для інвестицій у розвиток ідей, лідерів і організацій.

Зазначимо також, що, зокрема, університети зазвичай не усвідомлюють тієї важливої ролі, яку соціальні інновації можуть відіграти в рамках їхньої політики обміну знаннями. При цьому і регіональні екосистеми також схильні віддавати перевагу комерційним і технологічним формам інновацій. У той час як наукові кола та інші сектори з їхніми різними сильними сторонами могли б ефективно доповнювати один одного в підтримці соціальних інновацій, між ними все ще існує величезний розрив щодо співпраці та зв'язків.

Більш того, саме поняття цієї форми обміну знаннями однозначно визначає університети як свідомих учасників екосистеми соціальних інновацій: вони активно беруть на себе завдання сприяння обміну знаннями, їх передавання та спільного створення. Вони можуть допомогти розвинути соціально-підприємницький склад розуму і навички, які можна передавати, створюючи схеми розвитку універсальних навичок. Залучення університетів до співпраці направлено на підвищення можливостей працевлаштування, креативності та пошук нових професійних шляхів. При цьому підтримка університетами соціальних інновацій не має бути обмежена сферами соціальних наук.

Серед практиків, політиків і наукової спільноти зростає консенсус щодо того, що самі технологічні інновації не здатні подолати соціальні та економічні

проблеми, із якими стикається сучасне суспільство. У той же час соціальні інновації стають усе більш важливими не тільки з точки зору соціальної інтеграції та рівних можливостей, а й інноваційних здібностей і майбутньої стійкості суспільства в цілому. Актуалізовано питання сприяння створенню програм підтримки соціальних підприємств, а також розвитку необхідних навичок і знань для масштабування соціальних ініціатив. У зв'язку з цим великого поширення набули стійкі бізнес-моделі, методи та підходи для вимірювання соціальних та екологічних наслідків підприємницької діяльності.

Усе частіше в наукових публікаціях висловлюють думки про інклюзивний і стійкий підхід щодо розроблення цілей і стратегій компаній. Зокрема, описують переваги визначення та реалізації цілей впливу компанії, таких як більш згуртована організація, більш мотивовані зацікавлені сторони, ширший вплив і більш прибуткове зростання [84].

Сучасні приватні, інституційні та корпоративні інвестори демонструють зростаючий інтерес до інновацій, орієнтованих на створення соціальної та екологічної цінності. Цю тенденцію підтримують зростаючим визнанням масштабу та актуальності глобальних проблем, вирішальною роллю приватного капіталу у їх вирішенні та зміною парадигми підприємництва, що передбачає спрямування інноваційних можливостей бізнесу на створення стійких і системних рішень для розв'язання нагальних соціальних проблем. Підприємства сьогодні все більш орієнтовані на використання соціальних інвестицій для досягнення запланованих тактичних і стратегічних цілей [85].

За останніми публікаціями, цілі впливу та заходи, пов'язані з реалізацією суспільно орієнтованих проєктів, визначають різницю між соціальною та комерційною діяльністю. Зокрема, Пол Брест і Келлі Борн проводять порівняльний аналіз соціального та комерційного секторів, вказуючи, що соціальні інвестиції – це «лише один інструмент у великій філантропічній сім'ї» [86]. У тематичних дослідженнях розглянуто, як ухвалюють рішення щодо інвестицій з ефектом впливу, чим ці інвестиційні процеси відрізняються від традиційних фондів венчурного капіталу. Досліджують також роль

змішаного фінансування для прискорення трансформації бізнес-моделі [87]. Те, що мотивує рішення щодо соціальних інвестицій, визначає майбутнє соціальних інновацій, ступінь залученості бізнесу в реалізацію відповідних проєктів і заходів. Отже, аналіз загроз і можливостей соціальних інновацій є важливим етапом бізнес-досліджень.

На тлі вищевикладеного питання масштабування стійких нових бізнес-підходів стає все більш актуальним у наукових публікаціях. Водночас практичні рекомендації щодо інновацій, що трансформують корпоративні моделі, сприяють подоланню енергетичної кризи та забезпечують відновлення ринків капіталу як джерел людського прогресу, показують, як впроваджувати нові соціально орієнтовані підходи в підприємстві [88].

Перехід від стійкості до інклюзивності та результативної діяльності обґрунтовує доцільність подальшої трансформації бізнес-моделей і новаційних змін у цьому напрямі.

Насамперед необхідно звернути увагу на відмінності традиційного та соціального підприємництва з точки зору їхньої ролі в генеруванні соціальних інноваційних рішень (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Відмінності традиційного та соціального підприємництва
(побудовано автором на основі [89-92])

Критерій	Традиційне підприємництво	Соціальне підприємництво
Мета	Прибуток	Добробут людини і розвиток спільноти
Спрямованість діяльності	Задоволення потреб клієнта	Задоволення потреб суспільства
Масштабування	Розширення бізнесу	Розширення впливу
Маркетинг	1) пошук прогалин на ринку; 2) вивчення пропозиції, що задовольняє потреби	1) пошук прогалин у житті людей і суспільства; 2) заходи щодо усунення виявлених прогалин

Отже, підприємці зосереджуються на отриманні прибутку від задоволення потреб клієнтів, щоб досягти розширення ринку та нарощення клієнтської бази. Цього досягають через пошук деяких прогалин на ринку та наявності пропозиції, яка задовольняє цю потребу. Навпаки, соціальні підприємці зосереджені на добробуті людей і розвитку громади. Вони виявляють бар'єри і прогалини в цих умовах і діють у напрямі їх усунення. Основними відмінними параметрами є також спрямованість діяльності, масштабування і маркетинг. Зокрема, відповідно до визначень, соціальні підприємці у своїй діяльності більше орієнтовані на суспільні проблеми, а традиційні підприємці – на розв'язання індивідуальних проблем і потреб клієнтів. Зростання традиційних компаній відбувається за рахунок збільшення розмірів бізнесу, а економічний розвиток соціальних підприємців - на засадах поширення суспільного впливу. Маркетингова діяльність традиційного бізнесу зосереджена на ринку, а для соціального підприємництва головний орієнтир – це вивчення життя людей і суспільства.

Якщо аналізувати в організаційному контексті, крім мотивації та основних зацікавлених сторін, соціальні підприємства відрізняються від традиційних компаній розподілом доходів. Класифікуючи типи підприємств залежно від ступеня залученості в процес соціальних інновацій, ураховують три чинники: мотивація, використання доходів і відповідальність. Чотири типи соціальних підприємств, подані в табл. 1.8, займають проміжне положення між класичними некомерційними структурами і традиційними бізнес-організаціями.

Наведена класифікація підтверджує, що метою традиційного бізнесу є отримання прибутку, а для соціального підприємства пріоритетним є соціальний ефект. Фокус підприємницької діяльності направлено в кожному конкретному випадку основними одержувачами вигоди: для традиційного бізнесу – це власники, для соціального підприємства – це люди і їхні спільноти. У результаті стає очевидним лідерство некомерційних організацій і соціальних підприємств у сфері просування і впровадження соціальних інновацій.

Тим не менш в умовах активної глобальної цифровізації бізнес-процесів

поширення вже набули не тільки соціальні, а і технологічні інновації [76]. Для технологічних інновацій характерним є таке.

Таблиця 1.8

Типи соціальних підприємств (побудовано автором на основі [93])

Тип компанії	Мотивація	Використання доходу	Відповідальність
Некомерційні організації, діяльність яких дає дохід	Соціальні цілі	Дохід реінвестують у соціальні програми	Підзвітні зацікавленим сторонам
Соціальні підприємства		Фінансування операційних витрат	
Соціально відповідальні підприємства	Інтеграція сталого розвитку в ділову практику	Прибуток розподіляють між акціонерами	Підзвітні акціонерам
Корпорації, що практикують соціальну відповідальність	Одержання прибутку		

1. Орієнтація на задоволення ринкових потреб: технологічні інновації створюють для задоволення ринкових (визначених ринком) потреб.

2. Опосередкована участь бенефіціарів у розробленні: бенефіціари можуть брати участь у розробленні інновацій переважно опосередковано. Безпосередня участь епізодично можлива лише в окремих бізнес-моделях, переважно для стартапів і малого бізнесу.

3. Незначний вплив на суспільні відносини: зазвичай технологічні інновації не мають суттєвого впливу на соціальні відносини, оскільки вони орієнтовані на ринок, а не суспільство.

4. Просування «зверху вниз»: технологічні інновації розробляють і просувають в основному «зверху вниз» за ініціативою менеджерів компаній.

5. Середній рівень невизначеності: технологічні інновації мають середній

рівень невизначеності через існування ряду критеріїв для вимірювання можливих наслідків і втрат.

6. Наявність чітких критеріїв визначення: технологічні інновації орієнтовані на ринок, можуть бути виміряні і розраховані на основі чітких критеріїв. У зв'язку з цим ризик негативних наслідків значно знижується.

Щодо соціальних інновацій, то для них характерними є такі параметри:

1) задоволення соціальних потреб: соціальні інновації створені для того, щоб задовольняти соціальні потреби позитивним або сприятливим чином. Соціальні інновації також можуть відігравати певну роль у формулюванні або формуванні соціальних потреб; вони можуть допомогти виявити нові соціальні потреби;

2) безпосередня участь бенефіціарів у розробленні та імплементації: бенефіціари беруть участь у розробленні або управлінні соціальними інноваціями. Цього досягають або безпосередньо, або через відповідних посередників чи інші організації, які мають прямий контакт із бенефіціарами. Це також може відбуватися через учасників, які безпосередньо підтримують бенефіціарів або повністю розуміють їхні потреби. Така взаємодія часто підвищує гарантії того, що соціальні інновації слугують нормативним цілям і залучають членів робочої групи до розв'язання власних проблем і їх розуміння;

3) трансформація соціальних відносин. Соціальні інновації спрямовані на трансформацію соціальних відносин шляхом покращення доступу до влади та ресурсів конкретних цільових груп. Отже, соціальні інновації можуть розширити можливості конкретних цільових груп і кинути виклик нерівному або несправедливому розподілу влади та ресурсів у суспільстві;

4) неформальне просування: на відміну від інших форм інновацій, особливо новаційних рішень у великих компаніях, соціальні інновації часто виникають внаслідок неформальних процесів і підприємницької діяльності громадян і груп осіб, тому їх просувають знизу вгору;

5) високий рівень невизначеності: соціальні інновації зазвичай мають високий рівень невизначеності, частково тому, що вони ніколи раніше не були

впроваджені. У результаті цієї невизначеності неможливо з самого початку сказати, чи є соціальні інновації більш ефективними, ніж альтернативні проєкти;

б) суперечливі наслідки: соціальні інновації можуть бути соціально суперечливими або мати негативні соціальні наслідки.

Узагальнений порівняльний аналіз технологічних і соціальних інновацій подано в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Порівняння соціальних і технологічних інновацій

(побудовано автором на основі [94-96])

Критерій порівняння	Соціальні інновації	Технологічні інновації
Задоволення потреб	Створюють для того, щоб задовольняти соціальні потреби	Орієнтація на задоволення ринкових потреб
Участь бенефіціарів	Безпосередня участь бенефіціарів у розробленні та імплементації	Опосередкована участь бенефіціарів у розробленні
Соціальні відносини	Розширення можливостей цільових груп	Незначний вплив на соціальні відносини
Тип просування	Неформальне просування	Просування «зверху вниз»
Рівень невизначеності	Високий	Середній
Суперечливі наслідки	Можливість негативних соціальних наслідків	Ризик негативних наслідків низький

У контексті визначеної в попередньому підрозділі актуальності інклюзивного підходу щодо економічного розвитку в національному та підприємницькому вимірі зазначимо, що соціальні інновації є більш пріоритетними порівняно з технологічними. Це обумовлено такими причинами. По-перше, будь-які інновації потребують ресурсів. При цьому технологічні рішення спираються на ринкові можливості, які в умовах інтенсивної експлуатації останніх десятиліть переважно вичерпані. Соціальні інновації шукають джерела для масштабування за межами ринку. І це відкриває більш широкі перспективи для зростання. По-друге, насиченість ринку потребує персоналізації просування. Без залучення зацікавлених сторін, активної взаємодії з ними та дослідження ринку реалізувати індивідуальний підхід

досить складно. Визначення інтересів, потреб, проблем є більш ефективним в умовах колаборації та активної соціалізації бізнесу. Усе це є основою саме соціальних інновацій. Тому в подальшому зосередимося на вивченні можливостей, умов і перспектив саме соціальних інновацій.

Разом із цим соціальні інновації порівняно з технологічними також мають оригінальні форми реалізації, починаючи від нових практик і закінчуючи новими організаційно-правовими формами. Основні типи соціальних інновацій:

- 1) нові послуги та продукти – нові види діяльності або програми для задоволення соціальних потреб;
- 2) нова практика – нові послуги, для яких потрібні нові професійні ролі або стосунки;
- 3) нові процеси – спільне виробництво нових послуг;
- 4) нові правила і регламентації – створення нових законів або нових прав;
- 5) нові організаційні форми – гібридні організаційні форми, такі як соціальні підприємства [76].

Для широкого впровадження в ділову практику соціальних інновацій початковим етапом є мотивація бізнесу до участі в процесі. Мотивація і ухвалення рішень починається з аналізу перспектив і можливих проблем від участі в інноваційній діяльності. Основними можливостями для бізнесу в рамках проєктів соціальних інновацій можуть бути такі.

1. Нові контакти і партнерства. Участь у соціальних інноваціях дає можливість створити нові контакти, партнерства та коаліції на місцевому рівні, що допомагає залучити нові ресурси для послуг чи практик. Коли справа доходить до соціальних підприємств, суспільно значущі інновації допомагають їм знаходити нові підходи для задоволення потреб населення або власної економічної діяльності. Це збільшує соціальний капітал усіх залучених сторін і місцевих громад, у яких створювані ці партнерства. Участь у соціальних інноваціях дає безліч різних можливостей для кожного, хто встановлює нові контакти, а також дає змогу партнерам знаходити спільні інтереси і розширювати свою співпрацю за рамки конкретної інновації.

2. Підвищення якості послуг і їх надання. Соціальні інновації дають змогу підвищити обізнаність громадськості про соціальні групи, які отримують недостатню підтримку від інших структур, щоб задовольнити потреби тих груп населення, які раніше не отримували підтримки або отримували лише часткову і недостатню підтримку. Соціальні інновації дають змогу задовольняти потреби населення більш якісно і доцільно.

3. Масштабування на неспоживчі ринки. Кожна економічна структура включає як споживачів, так і осіб, які не мають змоги брати участь у споживанні. В економічно розвинених країнах споживачів більше, а в державах, що розвиваються, переважаючою є саме друга група, яка включає осіб, які з тієї чи іншої причини хочуть використовувати продукт, але не можуть. Найбільш поширеним є тип інновацій, спрямований на споживчу економіку – його легше прогнозувати, зростання виглядає більш помітним, смаки клієнтів вивчають, а це означає, що компанія може знайти способи поліпшити популярний продукт або послугу. Певна передбачуваність і нижча ризикованість робить такі інновації привабливішими для підприємців.

Інновації для потенційно перспективних споживачів, тобто ринку, якого ще не існує, – ризикований бізнес. На думку більшості підприємців, особи занадто бідні або неосвічені для їхніх продуктів. Однак обмеженість у споживанні з'являється не тільки через бідність або недостатню освіченість, а і тоді, коли вони не бачать продукту, який вирішував би важливі для них завдання. У цьому випадку вони вважають за краще взагалі обходитися без існуючих аналогів. Щодо потенціалу, то це величезний ринок, який не помічають. Кілька століть тому такі особи мали багато потреб, які вони не могли задовольнити, і інновації, орієнтовані на ці потреби, зробили технічну революцію.

Нові ринки, що зростають, з'являються, коли дорогі товари та послуги стануть доступними для великої кількості людей, а не лише кількох обраних. Доступні складні медичні операції, продаж недорогої та зрозумілої страховки можуть задовольнити мільйони «неспоживачів» та оживити зростаючі ринки.

Однак з ухваленням рішень про участь у соціальних інноваціях слід

ураховувати деякі потенційні загрози:

1) відтермінування високої ефективності. Інноваційні рішення часто спочатку не забезпечують високої ефективності, оскільки їх потрібно тестувати, адаптувати і трансформувати, що потребує певної втрати ресурсів на початкових етапах. Отже, оцінювання того, наскільки успішною є конкретна інновація, має відбуватися після більш тривалого періоду часу, щоб у новій інноваційній практиці був час дати результати. На жаль, оцінювання часто відбувається по-іншому: як структуру проєкту, так і традиційні системи оцінювання встановлюють у короткостроковій перспективі, не допускаючи будь-яких затримок у підвищенні ефективності;

2) протидія людей із приватними інтересами. Якщо послуги в деяких сферах надають стабільно протягом тривалого часу, то деякі із залучених сторін можуть мати перевагу з точки зору доступу до фінансових або інших необхідних ресурсів. У той же час за відсутності продовження розпочатих ініціатив користувачі соціальних інновацій або одержувачі послуг можуть розчаруватися в цих нових ініціативах після завершення проєктної діяльності.

Якщо порівняти можливості та загрози, то перевага участі в соціальних інноваціях очевидна. Можливі перешкоди можуть бути ефективно вирішені в середньостроковій або довгостроковій перспективі. Розвиток «неспоживацького» ринку, залучення нових партнерів і вихід на новий рівень відносин зі стейкхолдерами – усе це робить соціальні інновації перспективним напрямом підприємницької діяльності. Проте реалізація заходів щодо соціальних інновацій вимагає серйозного переосмислення принципів і стратегій ведення бізнесу. Насамперед, це стосується бізнес-моделі [93]. На рис. 1.8 подана адаптована версія класичної бізнес-моделі, яка враховує елемент соціальної інноваційної діяльності.

Головним елементом, що відрізняє бізнес-модель соціальних інновацій від класичної бізнес-моделі, є «Вплив». Оскільки в центрі уваги соціально орієнтованої підприємницької діяльності знаходиться саме досягнення соціального ефекту, уся структура бізнес-моделі трансформується так, щоб

сприяти досягненню намічених цілей. В основу бізнес-моделі покладена «Ціннісна пропозиція», яка по суті є соціальною інновацією, тобто тим, що компанія робитиме для досягнення певного соціального ефекту. Основними учасниками бізнес-моделі є партнери, стейкхолдери та бенефіціари. Партнери і стейкхолдери зацікавлені в соціальних інноваціях і залучені до них, а бенефіціарами є ті, на кого спрямована діяльність із надання впливу. Оскільки всі учасники є частиною суспільства, вплив інновацій може мати всеосяжну спрямованість, як позитивну, так і негативну.

ПАРТНЕРИ І СТЕЙКХОЛДЕРИ Взаємодія з якими суб'єктами необхідна для успішного впровадження соціальних інновацій? Які форми цієї взаємодії? Хто є головними зацікавленими сторонами цінності? Яка роль головних зацікавлених сторін у реалізації соціальних інновацій?	ВПЛИВ Який позитивний соціальний ефект (якісне чи кількісне вимірювання)? Який потенційний вплив на зв'язки з громадськістю (на окремих бенефіціарів, партнерів, зацікавлені сторони та інших учасників)? Які можливі негативні наслідки? Наскільки високий їхній ризик? Яка тимчасова перспектива виявлення позитивного (негативного) соціального ефекту?			БЕНЕФІЦІАРИ На які цільові групи орієнтовані соціальні інновації? Які потреби задовольняють соціальні інновації?
	РЕСУРСИ ТА УМОВИ Які ресурси необхідні для впровадження соціальних інновацій? Які можливі бар'єри для впровадження соціальних інновацій і які способи їх подолання? Які основні форми співпраці з партнерами та зацікавленими сторонами для створення соціальних інновацій?	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ Який тип соціальних інновацій пропонує компанія? Які проблеми розв'язують за допомогою впровадження інновацій?	ФОРМИ УЧАСТІ Якою мірою бенефіціари беруть участь у створенні цінності? Як вони отримують доступ до вигід? Чи існують обмеження для отримання доступу до соціальної цінності? Якщо так, то що необхідно для подолання бар'єрів? Чи потрібно створювати спеціальні спільноти для виходу на ринок?	
ДЖЕРЕЛА ІНВЕСТИЦІЙ Хто є постачальниками ресурсів для впровадження соціальних інновацій? Які основні способи залучення ресурсів? Які види витрат використовують для яких ресурсів?			РОЗПОДІЛ ВИГІД Чи мають усі споживачі рівний доступ до цінностей? Наскільки справедливим є розподіл вигід? Хто є одержувачами вигід і в якій формі всі учасники взаємодії отримують вигоди?	

Рис. 1.8. Бізнес-модель соціальних інновацій

(сформовано автором на основі [93, 96])

У той же час не тільки діяльність із впровадження соціальних інновацій впливає на залучені сторони, але й самі залучені сторони впливають на ціннісну пропозицію. Цей вплив описано елементами «Ресурси та умови» (взаємодія із зацікавленими сторонами та партнерами) і «Форми участі» (взаємодія з бенефіціарами). Ці елементи бізнес-моделі характеризують форми і ступінь залучення учасників до соціальних інновацій. Також розглядають можливі бар'єри, що виникають зі взаємодією.

Що стосується потоків ресурсів, то для них характерні елементи «Джерела інвестицій» і «Розподіл вигід». Оскільки зазвичай очікуваний результат соціальних інновацій може стати очевидним у довгостроковій перспективі, цю діяльність розглядають як інвестиційний процес. При цьому інвесторами можуть бути як сама компанія, так й інші зацікавлені сторони. Що стосується доходу, то ресурси можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну форму, тому потоки доходів розглядають як вигоди. Справедливість такого розподілу важлива для розподілу вигід. Ступінь справедливості визначає, наскільки ефективною є реалізована бізнес-модель.

Отже, підводячи підсумки, слід зазначити, що існує істотна відмінність між традиційним і соціальним бізнесом, яка полягає в тому, що мета підприємницької діяльності зміщена з прибутку на соціальний ефект. Крім того, більш соціально орієнтовані компанії звітують у першу чергу не перед окремими особами (власниками бізнесу), а перед цільовими групами та місцевими громадами.

Інноваційна діяльність, яка характерна для будь-якого типу підприємств, також має суттєві відмінності для діяльності, пов'язаної з соціальними інноваціями. На основі порівняння соціальних і технологічних (традиційних) інновацій як основні моменти, що відрізняють соціальні інновації, були визначені високий ступінь залученості бенефіціарів у процес інноваційного розвитку, просування «знизу вгору», а також високий рівень невизначеності і непередбачуваності наслідків. У зв'язку з цим соціальні інновації, такі як нові продукти чи процеси або організаційні форми, можуть стати джерелом як

широких можливостей, так і загроз для компанії. Основними можливостями є масштабування діяльності, засноване на взаємодії з партнерами і зацікавленими сторонами, а також розкриття потенційно перспективного ринку. Існують і бар'єри на шляху реалізації цих можливостей у вигляді протидії з боку впливових людей із приватними інтересами, а також зниження ефективності, порівняно з показниками прибутковості традиційних видів діяльності.

Для того щоб повною мірою реалізувати надані можливості, необхідно розробити бізнес-модель, адаптовану до соціальних інновацій. У цю бізнес-модель доцільно включити елемент «Вплив», який описує можливий соціальний ефект, елементи «Партнери та зацікавлені сторони» і «Бенефіціари», які характеризують основних дійових осіб, залучених до процесу соціальних інновацій. Також елементи адаптованої бізнес-моделі описують форми і ступінь залученості основних суб'єктів соціальних інновацій, ресурси, способи справедливого розподілу вигід.

Отже, сьогодні можна констатувати еволюцію моделей підприємництва з традиційного до стійкого та інклюзивного бізнесу шляхом поступової інтеграції інклюзивності в бізнес-практики (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Еволюція моделей підприємництва з урахуванням інтеграції інклюзивності в бізнес-практики (розробка автора)

Наведена еволюція дає змогу дійти висновку про відмінні риси традиційного, стійкого та інклюзивного підприємництва. По-перше, у розрізі стратегічної мети: якщо традиційне підприємництво має на меті отримання прибутку, то стійке прагне поєднати прибуток з екологічною та соціальною відповідальністю, а інклюзивне – створити рівні можливості для участі в економічних і соціальних процесах. По-друге, розрізняються і основні орієнтири: для традиційного підприємництва характерними є максимізація прибутку, орієнтація на зростання і масштабування, мінімізація витрат, фокусування на ринкових можливостях, відсутність системної взаємодії з громадою; для стійкого – корпоративна соціальна відповідальність, етичне виробництво, довгострокова цінність, прозорість і підзвітність, інновації задля сталого розвитку; для інклюзивного – залучення вразливих груп до бізнес-процесів, створення безбар'єрного середовища, партнерство з громадами, фінансова і освітня інклюзія, культурна чутливість, інтеграція соціальних інновацій. По-третє, на етапі розвитку традиційного підприємництва соціальні та екологічні аспекти фактично залишалися поза увагою. Лише стійке та інклюзивне підприємництво почали позиціонувати соціальні та екологічні аспекти як головний елемент бізнес-стратегії, а надалі на сучасному етапі як основу бізнес-моделі та стратегічних рішень [97].

Отже, можна констатувати трансформацію підходів щодо розуміння підприємництва від індивідуальної ініціативи, що базований на ризику, інноваціях і ринкових можливостях (традиційний підхід) до інструменту гармонізації економічного розвитку з потребами планети і суспільства і в подальшому платформи для соціальної інтеграції, розвитку громад і зменшення нерівності, реалізації безбар'єрності та культурної чутливості. Інклюзивне підприємництво сприяє формуванню безбар'єрного середовища, де кожен – незалежно від статі, віку, етнічного походження чи фізичних особливостей – може брати участь у створенні цінності. Такі бізнеси активно співпрацюють із громадами, підтримують локальні ініціативи, ураховують культурну різноманітність і сприяють побудові згуртованого, справедливого суспільства.

1.3. Формування концептуально нової парадигми розвитку бізнесу на засадах інклюзивності

Сьогодні можна говорити про дедалі більший вплив соціальних викликів на економічні процеси і зміну ролі бізнесу, який перестає бути виключно інструментом прибутку, трансформуючись у платформу для створення соціальної цінності, де інклюзивність стає не просто етичним вибором, а стратегічною необхідністю. Формування нової парадигми розвитку бізнесу передбачає переосмислення ролі підприємництва як драйвера позитивних змін через залучення вразливих груп, забезпечення рівного доступу до можливостей і побудову екосистем, що працюють на благо всіх учасників суспільства. Такий підхід не лише зміцнює довіру, але і відкриває нові ринки, формує сталість і підвищує конкурентоспроможність у глобальному контексті.

У звіті Deloitte про глобальні тенденції в галузі людського капіталу за 2019 рік 44 % опитаних керівників бізнесу та відділу кадрів заявили, що питання соціального підприємництва стали більш важливими для їхніх організацій, ніж три роки тому, і 56 % очікують, що через три роки вони стануть ще більш важливими. У глобальному опитуванні CXOs, проведеному Deloitte у 2019 році, 73 % респондентів заявили, що їхні організації змінили або розробили продукти чи послуги в минулому році, щоб мати позитивний вплив на суспільство [98]. Підтверджує сказане і звіт Deloitte Global Human Capital Trends 2025, що сфокусований на трансформації роботи, лідерства та людського досвіду в умовах технологічних змін і соціальних викликів. Зокрема, у центрі уваги перебуває людський досвід і найвищі оцінки отримали практики, орієнтовані на сталість, роботу з відчуттям мети і людяніше лідерство. Компанії переходять до гнучких і сенсоорієнтованих моделей праці, де важливі не лише результати, а й емоційне благополуччя працівників. Зростає попит на емпатійне лідерство та підтримку в умовах невизначеності [99]. Це в цілому демонструє посилення соціального контексту бізнесу, а людський

капітал стає не просто ресурсом, а стратегічною основою для успішного бізнесу в епоху штучного інтелекту і глобальних змін. Тому наразі так важливо приділяти увагу питанням соціального впливу бізнесу та генеруванню ним соціальної цінності.

На основі огляду літератури, пов'язаної із поняттями «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність» були проаналізовані визначення цих категорій. В окремих джерелах «соціальна відповідальність означає, що бізнес, крім максимізації вартості акціонерів, має діяти так, щоб давати користь суспільству. Однак критики стверджують, що основна природа бізнесу не розглядає суспільство як зацікавлену сторону» [100]. Соціальна відповідальність потребує, щоб окремі особи та компанії діяли в інтересах навколишнього середовища та суспільства в цілому. Це поняття також розглядають як «корпоративну соціальну відповідальність (КСВ)», коли воно застосовуване відносно бізнесу. Багато компаній зробили КСВ невід'ємною частиною бізнес-моделей, не ставлячи під загрозу прибутковість.

Суть соціальної відповідальності бізнесу полягає в ухваленні політик, які сприяють етичному балансу між подвійними орієнтирами щодо прагнення до прибутковості і користі суспільству в цілому. Ці політики можуть бути ухвалені через доручення, наприклад пожертвування грошей, часу або ресурсів, або практику бездіяльності, наприклад «перехід на зелену політику», скорочення викидів парникових газів або дотримання правил агентства з охорони навколишнього середовища щодо обмеження забруднення.

Свідоміше інвестори та споживачі розглядають прихильність компанії до практики КСВ перед тим, як інвестувати чи купувати. Ухвалення КСВ може бути корисним для основної директиви: максимізації акціонерної вартості. КСВ – це хороша ділова практика, і її невиконання може зашкодити балансу. Вона підвищує моральний дух компанії, особливо коли компанія може мотивувати своїх співробітників через соціальні причини.

У Міжнародній організації зі стандартизації (ISO) зазначають, що здатність бізнесу підтримувати баланс між досягненням економічних

результатів і розв'язанням соціальних та екологічних проблем є найважливішим чинником ефективної та результативної роботи. Компанія може дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності за допомогою благодійності, заохочення волонтерства, а також дотримання етичних трудових практик та екологічних змін. Компанії, які керують своїм впливом на навколишнє середовище, можуть прагнути зменшити свій вуглецевий слід і обмежити відходи. Існує також обов'язок ставитися до працівників етично, наприклад пропонувати справедливую заробітну плату, навіть якщо існують обмежені закони про захист працівників.

Водночас American Society for Quality (ASQ) характеризує соціальну відповідальність як засіб досягнення стійкості. Адже, на думку експертів, ухвалення основних принципів соціальної відповідальності, таких як підзвітність і прозорість, може допомогти забезпечити довгострокову життєздатність і успіх будь-якої організації чи системи [101]. Соціальна відповідальність у бізнесі стосується людей і організацій, які ведуть бізнес етично та з чутливістю до соціальних, культурних, економічних та екологічних проблем. Прагнення до соціальної відповідальності допомагає людям, організаціям та урядам позитивно впливати на розвиток, бізнес і суспільство. Розумні бізнес-рішення – це не просто питання підрахунку грошей. Особи, які ухвалюють рішення, ураховують майбутній вплив сьогоднішніх рішень на людей, спільноту, клієнтів і їхні думки. У той час як бізнес-результати, інвестиції, вільне підприємництво та інші традиційні економічні сили продовжують залишатися рушійною силою промисловості, репутація організацій і їхня здатність ефективно конкурувати у світі залежать від того, наскільки вони інтегрують зусилля з соціальної відповідальності в процес ухвалення рішень і підвищення ефективності.

Фахівці United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) стверджують, що «корпоративна соціальна відповідальність – це концепція управління, у рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні аспекти в бізнес-операції та взаємодію зі зацікавленими сторонами» [102]. У дослідженні

[103] «корпоративна соціальна відповідальність – це тип саморегулювання бізнесу для забезпечення соціальної відповідальності; багато корпоративних ініціатив мають на меті зробити позитивний внесок у суспільство, економіку чи навколишнє середовище». КСВ еволюціонувала з добровільного вибору окремих компаній в обов'язкові правила на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Однак багато компаній вирішують вийти за рамки законодавчих вимог і впровадити ідею «робити добро» у їхній бізнес-моделі. У сучасному соціально свідомому середовищі працівники та клієнти віддають перевагу роботі та витрачання грошей на компанії, які надають пріоритет КСВ. Щоб забезпечити реалістичність КСВ, компанія має розглянути власні цінності, бізнес-місію та основні питання і визначити, які ініціативи найкраще відповідають цілям і культурі бізнесу. Компанія може реалізувати це самостійно або залучити третю сторону для оцінювання.

Грунтуючись на огляді різних джерел, можна сказати, що термін «соціальна відповідальність» асоціюють передусім із комерційною діяльністю переважно великих компаній. Не дивлячись на те, що ініціативи соціальної відповідальності спрямовані на те, щоб позитивно впливати на суспільство чи навколишнє середовище, глибинною мотивацією є забезпечення довгострокової життєздатності та успіху компанії. Тобто інтерес до вирішення суспільних проблем є переважно інструментом залучення уваги та підвищення корпоративного іміджу.

Розглянемо основні підходи для визначення категорії «соціальна цінність». На думку експертів Bristol City Council, «соціальна цінність полягає в тому, щоб максимізувати прибуток від державних витрат для досягнення найкращих можливих результатів, і визнанні того, що місцеві жителі відіграють центральну роль у визначенні того, як вони можуть бути досягнуті». За бізнес-словником, «соціальна цінність являє собою більш широке поняття, яке включає соціальний капітал, а також суб'єктивні аспекти добробуту громадян, такі як їхня здатність брати участь в ухваленні рішень, які на них впливають». Фахівці National Association of Certified Valuation Analysts (NACVA) вважають,

що «соціальна цінність полягає в максимізації віддачі від державних витрат; у ній розглядають те, що створюють, а іноді і те, від чого відмовляються в процесі введення в експлуатацію». У Social Value Hub соціальну цінність характеризують як «вигоду для громади від процесу введення в експлуатацію чи закупівель, що виходить за рамки безпосереднього придбання товарів і послуг». Стратегія «Sustainable Procurement Task Force 2006» визначає соціальну цінність як «процес, за допомогою якого організації задовольняють свої потреби в товарах, послугах, роботах і комунальних послугах так, щоб забезпечити співвідношення ціни і якості протягом усього життя з точки зору отримання вигід для суспільства і економіки з мінімізацією шкоди навколишньому середовищу». За документом The Public Services (Social Value) Act 2012, «соціальна цінність спрямована на максимізацію додаткової вигоди, яка може бути отримана в результаті придбання або введення в експлуатацію послуг, крім вигоди від самих послуг» [104].

Узагальнюючи погляди дослідників і професіоналів, наведені вище, можна сказати, що поняття «соціальна цінність» виходить за межі ринку, оскільки характеризує вигоди поза межами безпосереднього придбання товарів і послуг. Ці ефекти можуть бути подані як участь в ухваленні рішень, мінімізація шкоди навколишньому середовищу, інші суб'єктивні аспекти добробуту громадян. Тому якщо співставити категорії «соціальна цінність» і «соціальна відповідальність», остання більшою мірою стосується класичного (традиційного) розуміння економічної взаємодії. Тоді як «соціальна цінність» орієнтована на перспективи сучасної еволюції суспільно-економічних відносин, що відповідно позначається на умовах і принципах ведення бізнесу. Цей висновок підтверджують також результати контекстного порівняльного аналізу понять «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність».

Порівняльний аналіз було проведено за такими критеріями, як сфери діяльності, вплив, учасники, стейкхолдери [105]. Щодо видів діяльності, то соціальна відповідальність стосується переважно технологічної сфери, зокрема зеленої енергетики. Тобто більшою мірою пов'язана із технологічними

інноваціями. Соціальна цінність сфокусована на суспільних проблемах і видах діяльності, що сприяють їх вирішенню. Тому основною для соціальної цінності можуть стати соціальні інновації. Якщо порівнювати вектори впливу, то соціальна відповідальність реалізована за рахунок зниження шкоди та корекції ринкової поведінки, а соціальна цінність – на основі створення позитивних зовнішніх ефектів. Суб'єктами, що просувають проєкти соціальної відповідальності, є переважно середній і великий бізнес, глобальні корпорації. Поширення ідей соціальної цінності спирається в основному на підприємців-ентузіастів, мікропідприємства, стартапи, а зацікавленими сторонами при цьому є вразливі соціальні групи і територіальні спільноти. Під час планування та здійснення заходів щодо соціальної відповідальності головними стейкхолдерами є здебільшого уряд і бізнес. Отже, можна підсумувати, що основним орієнтиром для соціальної відповідальності є технологічні інновації, і ця категорія переважно стосується класичних економічних поглядів. На відміну від цього, соціальна цінність створювана в межах імплементації соціальних інновацій і орієнтована на еволюційні зміни принципів здійснення ефективної підприємницької діяльності.

Подальше дослідження спрямовано на вивчення відповідності понять «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність» основним цілям сталого розвитку. Всесвітня комісія з навколишнього середовища та розвитку (комісія Брундтланд) у своїй доповіді організації Об'єднаних Націй у 1987 році визначила сталий розвиток як задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутнього покоління задовольняти власні потреби [106]. Принципи сталого розвитку визначають майбутнє соціального розвитку і перспективи розвитку бізнесу. Порядок денний XXI століття, прийнятий на Конференції ООН із навколишнього середовища та розвитку (UNCED), що відбулася в Ріо-де-Жанейро в Бразилії в 1992 році, є прикладом того, як зробити розвиток соціально, економічно та екологічно стійким [107]. Зокрема, основні змістовні елементи Порядку денного XXI століття такі.

1. Соціальні та економічні аспекти:

- міжнародне співробітництво щодо прискорення сталого розвитку в країнах, що розвиваються, і відповідна внутрішня політика;
- боротьба з бідністю;
- зміна моделей споживання;
- демографічна динаміка і стійкість;
- захист і зміцнення здоров'я людини;
- сприяння сталому розвитку населених пунктів;
- інтеграція екологічних пріоритетів і принципів сталого розвитку в процес ухвалення рішень.

2. Збереження та управління ресурсами з метою розвитку:

- захист атмосфери;
- комплексний підхід щодо планування та управління земельними ресурсами;
- боротьба з вирубкою лісів;
- управління крихкими екосистемами: боротьба з опустелюванням і посухою, сталий розвиток гірських районів;
- сприяння сталому розвитку сільського господарства та сільських районів;
- збереження біологічного різноманіття;
- екологічно безпечне управління біотехнологіями;
- охорона океанів, усіх видів морів, включаючи замкнені та напівзамкнені моря, прибережних зон, охорона, раціональне використання і розвиток їхніх живих ресурсів;
- захист якості та запасів прісноводних ресурсів: застосування комплексних підходів щодо розвитку, управління та використання водних ресурсів;
- екологічно безпечне управління токсичними хімічними речовинами, включаючи запобігання незаконній міжнародній торгівлі токсичними та небезпечними продуктами;
- екологічно безпечне управління небезпечними відходами, включаючи

запобігання незаконній міжнародній торгівлі небезпечними відходами;

- екологічно безпечне управління твердими відходами та вирішення проблем, пов'язаних із стічними водами;

- технічно та екологічно безпечне поводження з радіоактивними відходами.

3. Посилення ролі основних груп:

- глобальні дії на користь жінок на шляху до сталого та справедливого розвитку;

- діти і молодь у сталому розвитку;

- визнання і зміцнення ролі корінних народів і їхніх громад;

- посилення ролі неурядових організацій: партнери для сталого розвитку;

- ініціативи місцевої влади на підтримку порядку денного XXI століття;

- посилення ролі працівників і їхніх профспілок;

- нарощення позиції бізнесу та промисловості;

- науково-технічне співтовариство;

- посилення ролі фермерів.

4. Засоби реалізації:

- фінансові ресурси та механізми;

- передавання екологічно чистих технологій, співпраця та розбудова потенціалу;

- наука для сталого розвитку;

- сприяння освіті, підвищенню обізнаності громадськості та навчанню;

- національні механізми та міжнародне співробітництво для нарощування потенціалу в країнах, що розвиваються;

- міжнародні інституційні угоди;

- міжнародні правові інструменти і механізми;

- інформація для ухвалення рішень.

Засоби реалізації Порядку денного спираються на прагнення підприємців координувати бізнес-діяльність не тільки економічними вигодами, а і

мотивацією створювати соціальний ефект. На основі систематизації ресурсів, учасників і форм реалізації стратегії, погодженої більшістю країн-учасників, було сформульовано 17 Цілей сталого розвитку ООН. Дані цілі є орієнтиром для країн світу щодо напрямку глобальних перетворень загалом і трансформації соціально-економічних відносин зокрема.

Оскільки поняття «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність» досліджують відносно актуальності для формування ефективних бізнес-стратегій, то надалі було вивчено, якою мірою поняття «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність» відповідають цілям сталого розвитку. Результати дослідження подані в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Відповідність понять «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність» Цілям сталого розвитку (побудовано автором на основі [106-109])

Ціль сталого розвитку (ООН)	«Соціальна відповідальність»	«Соціальна цінність»
1	2	3
Ціль 1. Боротьба з бідністю		Підприємства, що створюють соціальну цінність, орієнтовані на залучення людей із різним рівнем доходу до створення товарної продукції
Ціль 2. Боротьба з голодом		Виробництво орієнтоване на створення найбільш затребуваних продуктів, задоволення яких є в першу чергу основними потребами
Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя	Розроблення та активне впровадження комплексних оздоровчих програм для співробітників компанії	
Ціль 4. Якісна освіта	Корпорації та Уряд як зацікавлені сторони та партнери в розробленні та створенні інноваційних освітніх програм	
Ціль 5. Гендерна рівність	Рівні гендерні можливості як частина корпоративної культури	Працевлаштування жінок як відповідь на насильство в сім'ї, а також рівні гендерні можливості для відкриття власного бізнесу
Ціль 6. Чиста вода та санітарія	Фінансування екологічних проєктів	Створення стартапів на основі еко-розробок

Продовження табл. 1.10

1	2	3
Ціль 7. Доступна та екологічно чиста енергія		Впровадження та просування інноваційних технологічних рішень, заснованих на зеленій енергетиці
Ціль 8. Гідна робота та економічне зростання		Залучення представників різних соціальних груп у процес створення доданої вартості
Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Інвестиції у створення та розвиток інфраструктури для масштабування бізнесу	
Ціль 10. Зменшення нерівності		Залучення представників різних соціальних груп у процес створення доданої вартості
Ціль 11. Стійкі міста та громади		Впровадження та просування інноваційних технологічних рішень, заснованих на зеленій енергетиці
Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво	Розроблення корпоративної етики, спрямованої на зниження негативного впливу на навколишнє середовище	Просування бізнес-ідей, заснованих на принципах відповідального споживання і виробництва
Ціль 13. Заходи з боротьби зі зміною клімату	Розроблення корпоративної етики, спрямованої на зниження негативного впливу на навколишнє середовище	Просування бізнес-ідей, заснованих на принципах відповідального споживання і виробництва
Ціль 14. Життя під водою		Реалізація та просування технологічних бізнес-ідей, заснованих на усуненні наслідків забруднення та поліпшенні екосистем
Ціль 15. Життя на суші		Впровадження та просування технологічних бізнес-ідей, заснованих на усуненні наслідків забруднення та поліпшенні екосистем
Ціль 16. Мир, справедливість і сильні інституції		Створення передумов для «висхідного управління»
Ціль 17. Партнерські відносини		Активна взаємодія із зацікавленими сторонами з метою реалізації бізнес-ідей і їх масштабування
Загальна кількість пунктів дотримання	7	14

Як видно із даних таблиці, концепція «соціальна відповідальність» кореспондує з сімома Цілями сталого розвитку, а «соціальна цінність» – із чотирнадцятьма. Отже, концепція соціальної цінності більшою мірою відповідає Цілям сталого розвитку ООН, а підприємницький підхід, заснований на створенні соціальної цінності, є все більш актуальним.

Поглиблене вивчення сутності понять «соціальна відповідальність» і «соціальна цінність», а також їх порівняння на основі Цілей сталого розвитку дали змогу дійти висновку, що орієнтація сучасних бізнес-стратегій на соціальну цінність є більш перспективною. Саме концепція «соціальна цінність» має перевагу перед концепцією «соціальна відповідальність» відповідно до таких цілей, як відсутність бідності, нульовий рівень голоду, доступна та чиста енергія, гідна робота і економічне зростання, скорочення нерівності, стійкі міста і спільноти, життя під водою, життя на суші, мир, правосуддя і сильні інститути, партнерські відносини.

Проблеми створення соціальної цінності на основі соціальних інновацій, а також питання реалізації принципів інклюзивного та соціального розвитку тісно пов'язані із залученням ефективної кількості людських ресурсів та отриманням збалансованого обсягу вигід. Тому наступним кроком є дослідження сутності і ролі соціальної інклюзії, а також форм реалізації цієї концепції та бізнес-середовищі.

За Копенгагенською декларацією та ключовими підсумками Всесвітньої зустрічі на вищому рівні в інтересах соціального розвитку 1995 року, побудова інклюзивних суспільств є давнім зобов'язанням міжнародного співтовариства і важливим компонентом пошуку нового гуманізму. Інклюзивне суспільство засноване на фундаментальних цінностях рівності, рівноцінності, соціальної справедливості, правах і свободах людини, а також принципах терпимості і сприйняття різноманіття [108]. ЮНЕСКО особливо стурбована питаннями прав людини, дискримінації, гендерної рівності, викорінення бідності, демократії, науки та соціальних перетворень, включаючи урбанізацію та міграцію. Організація надає пріоритет розробленню політики соціальної інтеграції для

представників трьох вразливих груп: мігрантів, інвалідів і корінних меншин, зосереджуючись на молоді [109].

Майже 106 тисяч дітей, або 1,5 % загальної чисельності дитячого населення України, живуть і виховуються в школах-інтернатах. Кожні три дні 250 дітей вступають до шкіл-інтернатів переважно через бідність і неможливість надати дитині необхідні послуги. Щонайменше 600 тисяч дітей живуть у неблагополучних сім'ях [110]. Отже, проблеми міжнародного співтовариства актуальні і для України.

Соціальна ізоляція належить до численних і мінливих чинників, що призводять до того, що люди виключені з нормальних обмінів, практик і прав сучасного суспільства [111]. Одним із найбільш очевидних чинників є бідність, але соціальна ізоляція також стосується обмежених прав на житло, освіту, охорону здоров'я та доступ до послуг. Ці проблеми гостро постали перед такими соціальними групами, як інваліди; особи, звільнені з місць позбавлення волі; учасники антитерористичної операції; жінки, які потрапили у важкі життєві обставини; безпритульні; літні люди; діти і молодь; жителі сільської місцевості.

Інклюзивне суспільство також має бути оснащене відповідними механізмами, щоб дати змогу всім його громадянам брати участь у процесах ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя і, зрештою, формують їхнє спільне майбутнє [108]. Для вивчення проблеми було зроблено огляд основних підходів для визначення поняття «соціальна інклюзія». Зокрема, ЮНЕСКО визначають соціальну інклюзію як «соціальні права, що об'єднують численні права, яких слід дотримуватися на місцевому рівні: права на житло, освіту, чисту воду та охорону здоров'я, а також підкреслюють роль місцевих органів влади як постачальників послуг соціального забезпечення» [112]. На думку представників організації UNEVOC, соціальна інклюзія являє собою «умови та процеси, за допомогою яких особі чи групі населення надають доступ до пільг або сприятливих обставин, включаючи ті, що стосуються освіти та професійної підготовки» [113]. Світовий банк характеризує соціальну інклюзію як «процес

підвищення здатності, можливостей і гідності людей, що знаходяться в несприятливому становищі, брати участь у житті суспільства» [114]. Експерти Комісії Європейської Спільноти зазначають, що «соціальна інклюзія – це процес, який гарантує, що особи, яким загрожує бідність і соціальна ізоляція, отримують можливості та ресурси, необхідні для повноцінної участі в економічному, соціальному, політичному та культурному житті і забезпечення рівня життя, який вважають нормальним у суспільстві» [115].

Отже, соціальна інклюзія означає рівний доступ до різних суспільних благ для різних груп населення. Проблема соціальної ізоляції полягає у відсутності або недостатньому наданні можливостей для залучення якомога більшої кількості людей у виробничий процес. Щоб зрозуміти, які людські ресурси можуть бути додатково залучені в економічний оборот, були проаналізовані і систематизовані основні проблеми інклюзивних соціальних груп. Результати даного дослідження узагальнені в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Банк проблем інклюзивних соціальних груп
(побудовано автором на основі [111])

Тип проблеми	Економічні	Соціальні та психологічні	Професійні	Правові	Медичні
Інклюзивні соціальні групи					
1	2	3	4	5	6
Особи з обмеженими можливостями	низький дохід; відсутність спеціальної роботи, прийнятних умов праці	відсутність матеріальної, технічної, інформаційної, методичної підтримки	відсутність засобів професійної підготовки та можливостей для продовження освіти		недостатня кількість і якість доступних медичних послуг
Особи, звільнені з місць позбавлення волі		труднощі в спілкуванні з іншими людьми	відсутність належної професійної кваліфікації	відсутність основних документів, що посвідчують особу; недостатня обізнаність про права та обов'язки	потреби в лікуванні різних соматичних та інфекційних захворювань

Продовження табл. 1.11

1	2	3	4	5	6
Жінки, які перебувають у важкій життєвій ситуації	нездатність самотійно забезпечити умови життя	низька самооцінка, невпевненість у собі, залежність від чоловіків	обмежені можливості для професійної кваліфікації		
Безпритульні особи	відсутність належного житла	ускладнена соціальна адаптація	обмежені можливості для професійної кваліфікації	недостатня обізнаність про права та можливості	обмежений доступ до медичних закладів
Літня людина	низький рівень доходів	звуження сфери спілкування, виключення з суспільства	обмеження життє-діяльності		відсутність доступних основних медичних послуг
Діти і молодь	відсутність інформації про характер трудових відносин, безробіття	дитяча злочинність; низький рівень готовності до самотійного життя; шкідливі звички і залежності	обмежені можливості для професійної кваліфікації		
Жителі сільської місцевості	відсутність доступу до базової інфраструктури, низький дохід, безробіття		обмежені можливості для професійної кваліфікації		

Відповідно до інформації, яка систематизована в таблиці, основними категоріями проблем інклюзивних соціальних груп є економічні (зокрема низький рівень доходів), соціально-психологічні (низька самооцінка, невпевненість, відсутність підтримки), професійні (відсутність необхідної кваліфікації). Значна кількість цих проблем може бути вирішена на основі реалізації соціальних інновацій і створення соціальної цінності. Зокрема, проблеми професійного навчання, створення робочих місць і доступної продукції розв'язують у межах діяльності соціальних підприємств. За програмами соціальних інвестицій WNISEF4, соціальними підприємствами є ті, на яких зайнято понад 50 % працівників, що належать до соціально

інклюзивних груп, і значну частину прибутку реінвестують у розвиток компанії для створення нових робочих місць; працює менше 50 % працівників, які належать до соціально інклюзивних груп, і не менше 10 % прибутку спрямовують на соціальні цілі; не менше 20 % прибутку спрямовують на соціальні цілі [116].

Люди, які починають свій бізнес, керуються різними мотивами. Індивідуальна мотивація до підприємництва часто зумовлена потребою в незалежності та бажанням займатися діяльністю, що відповідає особистим інтересам і цінностям. Інші мріють досягти фінансової незалежності. Однак за останні кілька років з'явився новий тип підприємця – соціальний підприємець. Соціальне підприємництво – це процес, за допомогою якого окремі особи, стартапи та підприємці розробляють і фінансують рішення, безпосередньо спрямовані на вирішення соціальних проблем. Отже, соціальний підприємець – це людина, яка досліджує можливості для бізнесу, які позитивно впливають на спільноту, становище в суспільстві або на світ у цілому. Соціальне підприємництво, яке іноді помилково асоціюють із некомерційними організаціями, є комерційною діяльністю, хоча більший акцент зроблено на соціальних чи екологічних змінах [117].

Соціальне підприємництво має такі компоненти:

1) виявлення стійкої, але по суті несправедливої рівноваги, що призводить до виключення, маргіналізації або страждань окремого сегмента населення, яке не має фінансових коштів або політичного впливу, щоб самостійно досягти будь-якої трансформаційної вигоди;

2) виявлення можливості в цій несправедливій рівновазі, формування соціально цінної пропозиції, що базована на натхненні, творчості, активній громадянській позиції, мужності та стійкості, може слугувати засобом протидії домінуванню традиційної моделі стабільної держави;

3) формування нової, стабільної рівноваги, яка вивільняє заблокований потенціал або полегшує страждання цільової групи, а також шляхом імітації та створення стабільної екосистеми навколо нової рівноваги забезпечує краще

майбутнє цільової групи і навіть суспільства в цілому [118].

Отже, соціальне підприємництво – це бізнес, сфокусований на досягненні соціального та/чи екологічного ефекту від діяльності, тобто розвивається шляхом співдії підприємницького, соціального та екологічного складників. Із вдалим позиціонуванням наявність соціального компонента в бізнесі створює перевагу над конкурентами. Люди охочіше придбавають соціальний товар чи послугу, адже знають, що витрачені кошти підуть на розв’язання важливої соціальної проблеми. Суб’єктом і своєрідним провідником соціального підприємництва стає соціальний підприємець. Якщо традиційні підприємці зазвичай оцінюють успішність їхньої діяльності, орієнтуючись на прибуток, виторг (обсяг продажів) або вартість акцій, то для соціального підприємця головним критерієм успішності стає «соціальна віддача». На прибуток можуть зважати, але не як самоціль, а засіб для подальшого просування до досягнення соціальних або культурних цілей [119]. Соціальний підприємець – це людина, яка розробляє нові програми, що потенційно можуть розв’язати проблеми спільноти. Ці люди готові ризикувати і докладати зусиль для створення позитивних змін у суспільстві за допомогою власних ініціатив. Соціальні підприємці можуть вірити, що ця практика – це спосіб сприяти самореалізації осіб через усвідомлення їхньої життєвої мети, допомогти іншим знайти власне призначення та змінити ситуацію. Соціальний підприємець також може прагнути усунути дисбаланс у доступності послуг, першопричини, що стоять за такими соціальними проблемами, або соціальну стигматизацію, пов’язану з проживанням у таких громадах [120].

Головна мета соціального підприємця – не отримання прибутку. Скоріше за все соціальний підприємець прагне широкомасштабних поліпшень у суспільстві. Однак, щоб досягти успіху в такій справі, соціальний підприємець повинен бути фінансово обізнаним. Залежно від мети можна виділити такі основні типи соціальних підприємців:

- 1) соціальний підприємець у спільноті – надає пріоритет потребам невеликого географічного регіону, зазвичай громади, у якій він живе. Цей тип

соціальних підприємців менше піклується про специфіку діяльності; основна мета їхнього підприємництва – дати користь регіону. Такі соціальні підприємці часто будують міцні стосунки в громаді, використовуючи їх для управління потоками ресурсів у місті. Члени громади, місцеві організації та соціальний підприємець працюють спільно, щоб задовольнити потреби громади і створити розумні партнерські відносини;

2) некомерційний соціальний підприємець – це найпоширеніший тип соціальних підприємців, які мають чітко сформульовану мету, яка дає користь комусь, але не обов'язково їхній безпосередній громаді. Із впровадженням віддаленого або онлайн-соціального підприємництва стало простіше створювати організації з більш широкими цілями, орієнтованими на місію. Некомерційні соціальні підприємства зазвичай працюють за принципами традиційного бізнесу. Основна відмінність полягає в тому, що чистий прибуток некомерційного підприємства часто повертається назад організації для подальшого розвитку програми. Замість того, щоб залучати інвесторів для «заробляння» грошей, некомерційний соціальний підприємець прагне витратити якомога більше грошей на реалізацію місії;

3) трансформаційний соціальний підприємець. У процесі розвитку молодого некомерційного соціального підприємства його засновник часто трансформується в соціального підприємця, що здійснює системні зміни. Зі зростанням місцевих некомерційних організацій зростає і їхня місія. Трансформаційний соціальний підприємець прагне розширити діяльність за допомогою однієї програми, щоб дати користь різним сферам;

4) глобальний соціальний підприємець. Іноді діяльність соціального підприємця не обмежена кордонами або географічними межами, люди можуть намагатися розв'язати такі важливі соціальні проблеми, як бідність, стагнація або погані умови життя. Зазвичай соціальний підприємець намагається розв'язати проблему в певному регіоні. Однак ці глибоко вкорінені проблеми часто не характерні для конкретного регіону. Багато рішень, знайдених в одній сфері, можуть бути застосовані в іншій. Організації такого типу, безсумнівно,

мають найбільше охоплення.

Коли соціальні підприємці починають реалізовувати свої ідеї, вони часто працюють у таких шести сферах. При цьому кожна з цих категорій має свої ресурси, можливості та перешкоди, із якими часто доводиться стикатися соціальному підприємцю:

1) люди. Більшість соціальних підприємців починають свою діяльність із визначення того, якому сегменту населення вони хочуть бути корисними. Іноді це люди з їхнього конкретного географічного регіону. В інших випадках це люди з певної демографічної групи (тобто люди з низьким рівнем доходу). Без чіткого визначення того, кому соціальний підприємець хоче служити, йому буде складно правильно визначити сферу діяльності підприємства. Це створює ризик того, що ще не створена організація не матиме чіткого бачення;

2) проблеми. Соціальні підприємці намагаються ідентифікувати і розв'язати проблеми, із якими стикаються люди. Зазвичай на етапі мозкового штурму організації соціальний підприємець об'єднує ці процеси. Наприклад, соціальні підприємці можуть сприяти зменшенню рівня бездомності на місцевому рівні. Соціальний підприємець у цій ситуації намагається допомогти певним людям (людям із низькими доходами) впоратися з проблемою (відсутністю доступного житла);

3) план. Визначивши людей і проблеми, соціальний підприємець повинен розробити план їх розв'язання. Соціальні підприємці не тільки прагнуть розробити бізнес-план для управління організацією, але і повинні визначити, як структура такого типу отримуватиме фінансування та залишатиметься фінансово стійкою. Соціальний підприємець також повинен оцінити, як зовнішні суб'єкти можуть допомогти йому досягти соціальних цілей;

4) пріоритети. Одним із найбільших викликів для соціального підприємця є нестача ресурсів для розв'язання вибраної ним проблеми. Це може бути пов'язано із обмеженістю фінансування, відсутністю спеціальних знань або впливом зовнішніх чинників, які неможливо контролювати. Тому так важливо соціальним підприємцям визначити головні пріоритети діяльності, яку

проблему вони намагаються розв'язати, як працюють і як виглядає розширення;

5) прототип. Через обмеженість ресурсів соціальні підприємці часто тестують рішення на невеликих ринках, перш ніж розширюватися. Це означає створення прототипів продуктів, послуг або процесів. Також перевіряють, як різні джерела фінансування та ресурси можуть допомогти досягти цілей. Хоча цей етап може не сприяти зміцненню довіри до тих, хто надав початкові інвестиції соціальному підприємцю, інші потенційні інвестори можуть бути раді побачити мінімально життєздатний продукт або прототип;

6) зворотний зв'язок. Після тестування соціальні підприємці визначають, наскільки успішно було реалізовано заплановані зміни. Часто опитують тих, хто допомагав у розробленні рішення, а також осіб, які отримали вигоду. Цей останній крок завершує повний цикл діяльності, хоча соціальний підприємець повинен періодично оцінювати кожен аспект і постійно відстежувати способи поліпшення соціальних змін.

Унікальність соціальних підприємств обумовлена їхньою гібридною структурою, яка являє собою інтеграцію традиційної комерційної фірми та благодійної чи некомерційної організації. Зазвичай це позитивно позначається на фінансуванні. У багатьох випадках їхній правовий статус і відповідні нормативні вимоги дають змогу соціальним підприємствам використовувати можливості фінансування, що надані комерційним операторам. Використання ринкових механізмів для досягнення фінансової самоокупності є основною відмінністю соціальних підприємств від благодійних організацій, оскільки останні, також орієнтовані на соціальний вплив, покладені майже виключно на пожертви, субсидії або гранти для підтримки їхньої діяльності. Зважаючи на соціальну місію, соціальні підприємства можуть також використовувати більшість доступних для благодійних організацій джерел фінансування, однак соціальні підприємства можуть більш гнучко використовувати кредити і акціонерний капітал, а також змішані форми фінансування. Диверсифікація джерел доходу означає, що такі підприємства зазвичай мають більшу свободу для ухвалення інвестиційних рішень, спрямованих на досягнення соціальних

цілей і завдань.

Комерційні підприємства змушені генерувати дивіденди або інші форми доходу для своїх власників, тоді як соціальні підприємства зазвичай реінвестують більшу частину прибутку у ведення їхньої діяльності і створюють соціальну цінність. Соціальний підприємці можуть звернутися до соціальних інвесторів і глобальних організацій, які бажають знизити очікування щодо прибутку, щоб підтримати соціальну справу, а також можуть співпрацювати з державними інвесторами, приватними філантропами та організаціями, що займаються розвитком третього сектору [121].

Залежно від розміру соціальні підприємства можуть мати право користуватися послугами мікрофінансування або конкурувати за соціальні інвестиції чи облігації соціального впливу, пропоновані урядами. У низці аспектів функціонування соціальних підприємств збігається з діяльністю комерційних підприємств, але суб'єктам соціального підприємництва необхідно здійснювати додаткові кроки, пов'язані з їхньою орієнтацією на соціальний вплив. До них належать розроблення бізнес-плану, що враховує не лише вимоги ринку, але й потреби спільноти; формування багатовимірної маркетингової та брендингової стратегії, адаптованої до цільової аудиторії; управління фінансами та ведення бухгалтерського обліку так, щоб забезпечити дотримання всіх нормативних вимог, що стосуються як комерційних, так і некомерційних організацій; вимірювання ефективності, засноване на соціальному впливі, а також доходів і виторгу від реалізації; управління людськими ресурсами так, щоб залучати і утримувати таланти і розширювати можливості вразливих груп [122].

Першочергове завдання комерційного підприємства – давати прибуток його власникам або акціонерам, і це часто тягне за собою витрати для суспільства або навколишнього середовища. Поряд із зростаючою увагою корпорацій до соціального впливу комерційні підприємства також починають зміцнювати відносини зі своїми клієнтами. Багато комерційних і соціальних суб'єктів запровадили стратегії, пов'язані з соціальним підприємництвом, для

створення широкого спектра гібридних моделей, призначених для використання соціального капіталу.

За своєю суттю соціальні підприємства є проміжними між приватними та державними компаніями, а послуги, пропоновані соціальними підприємствами, покликані полегшити соціальні проблеми і підвищити суспільне благо. Наприклад, зменшення безробіття серед молоді. Також соціальні підприємства можуть допомогти полегшити почуття розчарування, яке відчують молоді люди, і сприяти зміцненню політичної, соціальної та економічної стабільності в їхніх регіонах або країнах. Такі заходи важливі для благополуччя суспільства в цілому, але вони також дають ряд фінансових переваг.

У більш широкому сенсі, створюючи робочі місця, соціальні підприємства ефективно скорочують державні витрати на соціальну підтримку, а різні механізми, за допомогою яких соціальні підприємства стимулюють економіку, призводять до підвищення доходів держави за рахунок збільшення оподаткування, хоча це можливо тільки в тому випадку, якщо соціальні підприємства працюють у формальному секторі.

Оскільки місія соціальних підприємців полягає в поліпшенні суспільства, вони можуть вкладати кошти в розвиток потенціалу на галузевому рівні і фактично заохочувати чи давати можливість розвиватися доповнюючим або навіть конкуруючим організаціям для виконання спільної соціальної місії, замість того щоб зосереджуватися в першу чергу на завоюванні більшої частки ринку для своїх організацій. Для вивчення перспектив застосування соціальних бізнес-моделей задля залучення інклюзивних груп були вивчені основні моделі соціальних підприємств, що використовують в Україні [123].

1. Модель працевлаштування: сутність моделі полягає у працевлаштуванні та навчанні соціальних інклюзивних груп, забезпеченні їх у соціальній адаптації та підтримці (професійне навчання, консультації з психічного здоров'я, тимчасове житло). До такої моделі можуть бути залучені такі інклюзивні соціальні групи, як жінки в кризових ситуаціях, колишні наркомани, бездомні. Доходи підприємства забезпечені за рахунок продажу

вироблених товарів і послуг. Для функціонування справи необхідно здійснювати експлуатаційні витрати, а також додаткові соціальні витрати, пов'язані з наймом працівників із соціальних інклюзивних груп. Прикладами використання подібної моделі є магазин, кафе, пекарня, деревообробний бізнес.

2. Модель плати за послуги: передбачає комерціалізацію соціальних послуг і продаж їх або безпосередньо соціальним інклюзивним групам, або стороннім платникам. Фінансування операційної діяльності відбувається за рахунок оплати товарів і послуг, яка покриває їхню вартість. При цьому необхідними інвестиціями є операційні витрати, субсидії соціальних програм, які не мають бізнес-складової. Прикладами реалізації такої моделі є організації із членськими внесками, зокрема торгові асоціації.

3. Модель ринкового посередництва: полягає в наданні послуг (розроблення продукту, допомога у виробництві та маркетингу, кредитування) мікровиробникам із метою відкриття їм доступу на ринки і підвищення вартості їхньої продукції. Ринковий посередник купує продукцію, яку виробляють клієнти, а потім продає її на роздрібних ринках за додаткову плату. Головними стейкхолдерами є малі та середні підприємства. Доходи в межах такої моделі забезпечені продажем клієнтських продуктів. Інвестиційні ресурси включають операційні витрати, оплату послуг фахівців із маркетингу і компенсацію вартості кредитного обслуговування. Потенціал для використання такої моделі існує в межах сільського господарства, ремісництва та маркетингової діяльності.

4. Модель підтримки підприємців: заснована на наданні послуг із підтримки бізнесу фірмам і приватним підприємцям, малим і мікропідприємствам. Операційні витрати діяльності покривають за рахунок продажу послуг клієнтам. Використовувати таку модель можуть фінансові установи, консалтингові агентства, компанії, що надають професійні послуги (бухгалтерську, юридичну та ринкову інформацію).

5. Модель субсидування послуг: полягає в перерозподілі доходів від діяльності. Таку модель можна реалізувати залученням соціальних

інклюзивних груп і територіальних спільнот у будь-яку сферу бізнесу. При цьому операційні витрати соціальних програм фінансовані доходами від продажу продуктів або послуг.

6. Кооперативна модель: суть моделі полягає в наданні послуг членам кооперативу (маркетингові дослідження, технічна допомога, ведення колективних переговорів і лобіювання, забезпечення доступу до товарів і послуг, вихід на зовнішні ринки). Зацікавленими сторонами тут можуть бути мікровиробники однієї і тієї самої товарної групи, спільнота людей із загальними потребами (доступ до капіталу, охорона здоров'я). У межах реалізації моделі операційні витрати, оплата отриманих послуг і продуктів фінансовані за рахунок надходжень від продажу товарів і послуг членам або зовнішнім замовникам на комерційних ринках. Найчастіше таку бізнес-модель використовують сільськогосподарські кооперативи, кредитні спілки.

7. Клієнт із низьким рівнем доходу як ринкова модель: надання доступу до продуктів і послуг приватним особам, які здатні задовольнити тільки основні потреби, а також поліпшення здоров'я клієнтів, освіти, якості життя і особистих можливостей. Операційні та маркетингові витрати забезпечені за рахунок надходжень від продажу продуктів або послуг.

8. Модель ринкових зв'язків: полягає в організації ділових відносин між покупцями і виробниками. Головні стейкхолдери – мікровиробники, місцеві фірми та кооперативи. Оплата посередницьких послуг йде на фінансування маркетингових досліджень, організацію заходів. Така модель може бути реалізована на прикладі комерційного, промислового, фінансового брокера.

9. Модель організаційної підтримки: являє собою фінансування програми, що має соціальний вплив для інклюзивних груп і територіальних спільнот. Передбачають, що надходження від продажу товарів і послуг учасникам або зовнішнім замовникам на комерційних ринках покривають операційні витрати з основної діяльності, витрати на соціальну програму та операційні витрати некомерційної головної організації.

Якщо говорити про питання соціальної інклюзії, то для залучення

соціальних інклюзивних груп можна використовувати такі соціальні бізнес-моделі, як моделі зайнятості, плати за послуги, субсидування послуг, кооперативну, клієнта з низьким доходом як ринкову модель, а також організаційної підтримки.

Соціальна інклюзія, як рівний доступ до суспільних благ, залишається вирішальним викликом для сучасних суспільств, що підтверджено виявленими системними проблемами, про які було сказано раніше (економічні, соціально-психологічні, професійні та правові). Соціальні підприємства відіграють головну роль у подоланні таких проблем через соціальні інновації та створення соціальної цінності. Такі суб'єкти, діючи як «мости» між приватним і державним секторами, не лише зменшують безробіття серед молоді, але і сприяють політичній та економічній стабільності. Їхні моделі (наприклад працевлаштування, ринкового посередництва, кооперативна) забезпечують професійну адаптацію маргіналізованих груп, доступ до ринків для мікровиробників і перерозподіл доходів на соціальні цілі. Наприклад, модель підтримки підприємців стимулює розвиток малих бізнесів, тоді як субсидування послуг та організаційна підтримка забезпечують фінансування соціальних програм. Основний аспект – соціальна місія, яка переважає над конкуренцією. Соціальні підприємства діють у рамках третього сектору, використовуючи інноваційні підходи для інтеграції виробничих і соціальних цілей. Їхній внесок у розвиток солідарної економіки підкреслює необхідність підтримки таких моделей, особливо в контексті інклюзивного зростання.

В аспекті генерування підприємствами соціальної цінності та соціальних інновацій слід акцентувати увагу на інструментах валоризації, які дають змогу перетворити такі інноваційні рішення на суспільно значущі результати з інклюзивним впливом. Загалом валоризація являє собою процес надання цінності, підвищення значущості або практичне застосування чогось у новому контексті. Наприклад, у сфері наукових досліджень та розробок валоризація означає перетворення наукових знань, досліджень або технологій у соціально або економічно корисні продукти, послуги чи рішення. У культурній сфері

валоризація проявляється через переосмислення культурної спадщини, надання їй нової ролі або значення в сучасному контексті. Безпосередньо у сфері підприємництва валоризація передбачає інтеграцію нематеріальних активів (знань, ідей, соціального капіталу) у створення цінності. Це може бути реалізовано за допомогою включення інклюзивних практик, етичних принципів або наукових підходів у бізнес як джерело конкурентної переваги. У контексті саме інклюзивного підприємництва валоризацію можна трактувати як процес перетворення соціальних, культурних і наукових ресурсів на джерело суспільно-інклюзивної цінності. Остання генерована за рахунок залучення знань громади до створення продукту, використання досліджень для формування етичної бізнес-моделі, підвищення значущості соціального впливу як частини підприємницької діяльності. Оскільки валоризація має ефект, то, якщо соціальна інновація визнана суспільством, отримує підтримку, фінансування або масштабування, перетворюється на стійкий результат або модель [124].

Зважаючи на зазначене для сприяння переосмисленню взаємодії бізнесу, освіти і науки як платформи для спільного створення інклюзивної, інноваційної та стійкої економіки нового покоління, запропоновано парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектуру реалізації інклюзивного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи головних акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструментарій валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Ці положення показано на рис. 1.10.

Інклюзивність запропоновано розглядати як мета-рамку взаємодії, де бізнес, наука і стейкхолдери спільно формують нову парадигму суспільно-орієнтованого розвитку. При цьому наукоорієнтоване підприємництво є реалізатором змін шляхом генерації знань (основи цінності), вимірювання та валідації інклюзивності, моделювання співтворення з різними стейкхолдерами. Стейкхолдери стають активаторами змін, співтворцями, модераторами, критиками і носіями потреб у процесі ко-креації суспільно-інклюзивної цінності.

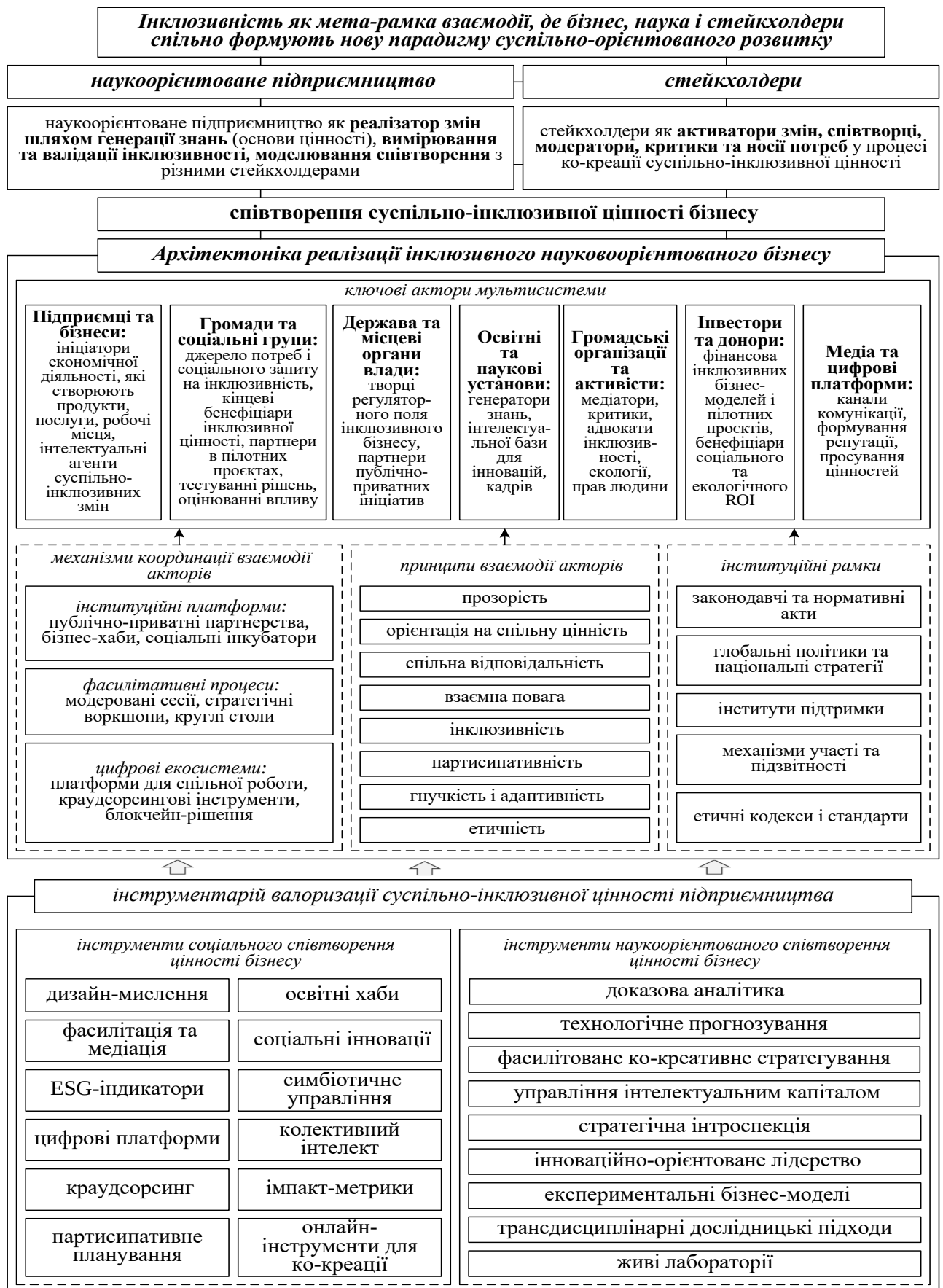


Рис. 1.10. Парадигма співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу

(розробка автора)

Одним із компонентів парадигми інклюзивного підприємництва визначено мультиакторну архітектуру, яка передбачає визначення ключових акторів такої системи, реалізує взаємодію між бізнесом, громадянським суспільством, державою, науковими установами та вразливими групами і забезпечує спільне формування рішень, де кожен актор має роль у створенні інклюзивної цінності.

Головними акторами мультисистеми є такі [125].

1. Підприємці та бізнеси: ініціатори економічної діяльності, які створюють продукти, послуги, робочі місця, інтелектуальні агенти суспільно-інклюзивних змін.

2. Громади та соціальні групи: джерело потреб і соціального запиту на інклюзивність, кінцеві бенефіціари інклюзивної цінності, партнери в пілотних проєктах, тестуванні рішень, оцінюванні впливу.

3. Держава та місцеві органи влади: творці регуляторного поля інклюзивного бізнесу, партнери публічно-приватних ініціатив.

4. Освітні та наукові установи: генератори знань, інтелектуальної бази для інновацій, кадрів.

5. Громадські організації та активісти: медіатори, критики, адвокати інклюзивності, екології, прав людини.

6. Інвестори та донори: фінансова інклюзивних бізнес-моделей і пілотних проєктів, бенефіціари соціального та екологічного ROI.

7. Медіа та цифрові платформи: канали комунікації, формування репутації, просування цінностей тощо.

Важливим елементом системи є і механізми координації взаємодії акторів, тобто інструменти, платформи та процеси, які забезпечують ефективну взаємодію між різними учасниками і дають змогу уникати фрагментації, дублювання зусиль і конфліктів інтересів, сприяючи спільному створенню цінності. До таких інструментів можна віднести [125]:

- інституційні платформи, які формують можливості для діалогу, спільного планування, обміну ресурсами: публічно-приватні партнерства, бізнес-хаби, соціальні інкубатори;

- фасилітативні процеси, спрямовані на формування спільного бачення, узгодження цілей, розв'язання конфліктів: модеровані сесії, стратегічні воркшопи, круглі столи;

- цифрові екосистеми, щоб координувати дії в реальному часі, забезпечуючи прозорість і доступність: платформи для спільної роботи, краудсорсингові інструменти, блокчейн-рішення тощо.

Наступним елементом парадигми, який потребує розгляду, є інституційні рамки, тобто фундаментальні правила, структури та механізми, які формують середовище для взаємодії акторів у мультиакторній архітектоніці інклюзивного бізнесу, забезпечуючи стабільність, передбачуваність і легітимність співпраці. Ці інституційні рамки партнерства включають такі складові:

- законодавчі та нормативні акти (закони про підприємництво та соціальне підприємництво, інклюзію, зайнятість, права людини; регуляції щодо доступності, недискримінації, гендерної рівності, екологічної відповідальності);

- глобальні політики та національні стратегії (державні та місцеві програми підтримки інклюзивного бізнесу; стратегії сталого розвитку, цифрової трансформації, соціальної згуртованості);

- інститути підтримки (фонди розвитку, центри зайнятості, освітні та наукові установи, які формують компетенції та знання);

- механізми участі та підзвітності (громадські ради, платформи партисипації, відкриті консультації, інструменти моніторингу, оцінювання впливу, зворотного зв'язку);

- етичні кодекси і стандарти (добровільні зобов'язання компаній щодо прозорості, відповідальності, інклюзивності; стандарти ESG, імпакт-метрики, сертифікації) тощо.

Щодо принципів, які покладено в основу такої інклюзивної взаємодії, то слід зосередити увагу на основних із них.

1. Прозорість: відкритість у комунікації, доступ до інформації, чесність у намірах як основа забезпечення довіри між акторами і запобігання маніпуляціям.

2. Орієнтація на спільну цінність: взаємодія не лише заради прибутку, а

для створення позитивного соціального впливу, що визначає підприємництво як інструмент трансформації суспільства.

3. Спільна відповідальність: розподіл обов'язків і ризиків між учасниками, що формує культуру партнерства, а не ієрархічної моделі відносин.

4. Взаємна повага: визнання цінності кожного, що дає додаткову мотивацію учасникам для залучення до такого інклюзивного партнерства.

5. Інклюзивність: залучення різноманітних осіб і надання їм рівних прав, що забезпечує репрезентативність і соціальну справедливість.

6. Партиципативність: участь усіх зацікавлених сторін в ухваленні рішень, що сприяє легітимності та ефективності реалізації соціальних ініціатив.

7. Гнучкість і адаптивність: здатність реагувати на зміни, ураховувати нові обставини, що підвищує життєздатність партнерства в умовах нестабільності.

8. Етичність: дотримання моральних норм, соціальної відповідальності, екологічної свідомості, що підсилює довіру та репутацію учасників.

Повноцінна реалізація потенціалу такого інклюзивного партнерства значною мірою залежить від інструментів співтворення цінності, тобто тих практичних засобів, методів і підходів, які дають змогу різним акторам спільно створювати суспільно-інклюзивну цінність у межах підприємницької діяльності. Особливістю такого підходу є виділення та групування інструментів співтворення цінності залежно від спрямування і джерел походження.

Перша група включає інструменти соціального співтворення, спрямовані на залучення людей, громад і стейкхолдерів до створення інклюзивної цінності через участь, емпатію та взаємодію [125]:

- дизайн-мислення (Design Thinking), щоб бізнес створював продукти, послуги та рішення, орієнтовані не лише на прибуток, а і реальні потреби суспільства, зокрема вразливих, маргіналізованих або недостатньо представлених груп. Це методологія вирішення проблем, яка базована на глибокому розумінні потреб користувачів; емпатії; співтворенні рішень; тестуванні та ітераціях тощо;

- фасилітація та медіація: фасилітація забезпечує інклюзивний процес

залучення стейкхолдерів до спільного формування рішень, продуктів і стратегій, а медіація дає змогу врегульовувати конфлікти і узгоджувати інтереси між бізнесом і соціальним середовищем. Разом ці інструменти сприяють перетворенню бізнесу із монологічної структури на платформу діалогу, де цінність створена не лише для споживача, а і разом із суспільством;

- ESG-індикатори: дають змогу оцінити екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності бізнесу, стимулюючи відповідальність перед суспільством і довкіллям;

- цифрові платформи: забезпечують відкритий доступ до інформації, послуг і можливостей для участі, особливо для маргіналізованих груп;

- краудсорсинг: передбачає залучення ідей, досвіду та ресурсів суспільства для створення продуктів і рішень, підвищуючи соціальну релевантність бізнесу;

- партисипативне планування: включає громади і стейкхолдерів у процес ухвалення рішень, формуючи довіру та спільну відповідальність;

- освітні хаби: створюють простори для навчання, розвитку навичок і соціальної мобільності, особливо для вразливих груп;

- соціальні інновації: сприяють впровадженню нових підходів для вирішення соціальних проблем, поєднуючи підприємництво з суспільною користю;

- симбіотичне управління: передбачає формування довгострокових партнерських відносин, у яких кожна сторона не лише отримує вигоду, а й активно впливає на створення суспільно-інклюзивної цінності;

- колективний інтелект: використовує знання та досвід багатьох учасників для ухвалення більш обґрунтованих і справедливих рішень;

- імпакт-метрики: вимірюють соціальний ефект діяльності бізнесу, даючи змогу оцінити реальний внесок у добробут суспільства;

- онлайн-інструменти для ко-креації: сприяють спільному створенню продуктів і рішень у цифровому середовищі, забезпечуючи доступність і залучення.

Інструменти наукоорієнтованого співтворення цінності у свою чергу

базовані на знаннях, дослідженнях, аналітиці та інноваціях і спрямовані на системне, доказове формування цінності:

- доказова аналітика (Evidence-Based Decision Making): використання перевірених даних, досліджень та емпіричних фактів для ухвалення рішень, що забезпечує обґрунтованість, прозорість і соціальну відповідальність бізнесу;

- технологічне прогнозування (Foresight): стратегічне передбачення майбутніх технологічних і соціальних змін, який дає змогу бізнесу адаптуватися, інвестувати в інновації, створювати цінність, релевантну майбутнім потребам суспільства;

- фасилітоване ко-креативне стратегування: спільне формування стратегій за участі стейкхолдерів, експертів і громад, що забезпечує інклюзивність, довіру та глибше розуміння соціального контексту;

- управління інтелектуальним капіталом: створення, збереження та використання знань, навичок, досвіду і творчого потенціалу працівників і партнерів як джерела стійкої цінності;

- стратегічна інтроспекція: глибинний аналіз внутрішніх мотивацій, цінностей і цілей організації, що дає змогу узгодити бізнес-стратегії з соціальними очікуваннями та етичними принципами;

- інноваційно-орієнтоване лідерство: лідерський стиль, що стимулює експерименти, відкритість до змін і підтримку соціальних інновацій як джерела конкурентної та суспільної переваги;

- експериментальні бізнес-моделі: тестування нових форматів створення цінності (наприклад платформенна економіка, соціальне підприємництво, відкриті екосистеми), щоб адаптуватися до складних викликів і потреб різних груп;

- трансдисциплінарні дослідницькі підходи: об'єднання знань із різних наукових дисциплін і практик для розв'язання комплексних соціальних проблем у партнерстві з громадою та бізнесом;

- живі лабораторії: реальні середовища для тестування інновацій за участі користувачів, дослідників і підприємців і співтворення інклюзивної цінності.

Отже, сформовано парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектуру реалізації інклюзивного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи головних акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструменти валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Поділ важелів здійснено в рамках соціального та наукоорієнтованого співтворення цінності бізнесу, що забезпечують формування останньої через людську взаємодію (людські взаємодії, емоції, спільні цінності та соціальний капітал) і наукову обґрунтованість (знання, дослідження, аналітика та інновації). Таке комбінування інструментів співтворення цінності дасть змогу бізнесу не просто реагувати на виклики, а прогнозувати, моделювати і трансформувати середовище через наукообґрунтовані та суспільно значущі рішення.

Висновки до розділу 1

Виявлено, що глибокі соціальні трансформації, стрімка цифровізація та перехід до економіки знань актуалізували доцільність впровадження принципів сталого та інклюзивного зростання. З'ясовано, що нині сталий розвиток виходить за межі традиційного розуміння, що зосереджено переважно на екологічній збалансованості та економічній ефективності, дедалі більше інтегруючись із принципами інклюзивності, яка передбачає здатність соціально-економічної системи забезпечити рівний доступ до ресурсів, можливостей і участі для всіх верств населення. Такий підхід формує основу для побудови справедливого, стійкого та гармонійного майбутнього, де кожна соціальна група має змогу бути активним учасником процесів розвитку економіки.

Проведений порівняльний аналіз особливостей трактування категорій

інклюзивності, інклюзивного, сталого та стійкого зростання і практичного втілення цих положень дав змогу виявити, що наразі зафіксовано процеси стратегічного осмислення інклюзивності в бізнес-середовищі та локальної імплементації інклюзивних підходів. Зважаючи на активне поширення принципів інклюзивності в бізнес-середовищі, проаналізовано можливості та перешкоди для інклюзивного зростання бізнесу. Дослідивши діяльність компаній, встановлено бар'єри для реалізації потенціалу стійких та інклюзивних видів діяльності і заходів щодо їх нівелювання.

Визначення характерних рис і відмінностей між традиційним і соціальним підприємництвом дало змогу встановити, що останнє вирізняється пріоритетом суспільної місії над максимізацією прибутку, а також орієнтацією на довгостроковий соціальний ефект. Різноманіття типів соціальних підприємств підкреслило гнучкість цієї моделі, яка здатна адаптуватися до різних соціальних викликів і контекстів. Порівняльний аналіз технологічних і соціальних інновацій демонструє, що хоча обидва типи спрямовані на покращення якості життя, соціальні інновації мають глибший вплив на суспільні структури, інклюзивність і сталість розвитку.

Розкрито адаптовану бізнес-модель соціальних інновацій, яка враховує елемент соціальної інноваційної діяльності, поєднуючи економічну життєздатність із соціальною значущістю і створюючи нові підходи для розв'язання суспільних проблем через підприємницьку діяльність. Доведено перспективність соціального підприємництва як форми економічної активності, що здатна гармонізувати бізнес-інтереси з потребами суспільства.

Констатовано еволюцію підходів щодо розуміння підприємництва від індивідуальної ініціативи, що базується на ризику, інноваціях і ринкових можливостях (традиційний підхід), до інструменту гармонізації економічного розвитку з потребами планети і суспільства і в подальшому платформи для соціальної інтеграції, розвитку громад і зменшення нерівності, реалізації безбар'єрності та культурної чутливості. З'ясовано, що інклюзивне підприємництво сприяє формуванню безбар'єрного середовища, де кожен –

незалежно від статі, віку, етнічного походження чи фізичних особливостей – може брати участь у створенні цінності. Такі бізнеси активно співпрацюють із громадами, підтримують локальні ініціативи, ураховують культурну різноманітність і сприяють побудові згуртованого, справедливого суспільства.

Обґрунтовано доцільність формування нової парадигми розвитку бізнесу, що передбачає переосмислення взаємодії бізнесу, освіти і науки як платформи для спільного створення інклюзивної, інноваційної та стійкої економіки нового покоління. Запропоновано співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектуру реалізації інклюзивного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи ключових акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструментарій валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Інклюзивність запропоновано розглядати як мета-рамку взаємодії, де бізнес, наука і стейкхолдери спільно формують нову парадигму суспільно-орієнтованого розвитку. Доведено, що наукоорієнтоване підприємництво є реалізатором змін шляхом генерації знань (основи цінності), вимірювання та валідації інклюзивності, моделювання співтворення з різними стейкхолдерами. Стейкхолдери стають активаторами змін, співтворцями, модераторами, критиками і носіями потреб у процесі ко-креації суспільно-інклюзивної цінності. Поділ важелів здійснено в рамках соціального та наукоорієнтованого співтворення цінності бізнесу, що забезпечують формування останньої через людську взаємодію, емоції, спільні цінності та соціальний капітал) і наукову обґрунтованість (знання, дослідження, аналітика та інновації). Така синергія інструментів співтворення цінності дасть змогу бізнесу не просто реагувати на виклики, а прогнозувати, моделювати і трансформувати середовище через наукообґрунтовані і суспільно значущі рішення.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [58, 59, 74, 97, 124, 125] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ
БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Стейкхолдерський вимір підприємницької діяльності

Бізнес-екосистема швидко зростає. І це справедливо не тільки для великих підприємств і глобальних компаній, але і малого та середнього бізнесу. Навіть малі підприємства знаходяться під сильним впливом конкурентів та широкого кола зацікавлених сторін: персоналу, менеджерів, партнерів, клієнтів, державних органів і місцевих громад. Відбувається зміщення акценту з конкурентного середовища на безліч суб'єктів із різними цінностями та інтересами, які можуть як стимулювати діяльність підприємства, так і мати на неї гнітючий вплив. Ці зміни потребують перегляду не тільки загальних цінностей бізнесу, але і бізнес-стратегій, політики компанії, а в деяких випадках і повного перезавантаження бізнес-процесів. Саме тому, щоб адаптуватися до нової екосистеми, підприємцям необхідно враховувати інтереси зацікавлених сторін у своєму бізнесі, тобто виявляти зацікавлені сторони, оцінювати їхній вплив і розробляти підходи для залучення найбільш значущих зацікавлених сторін.

Теорія зацікавлених сторін допомагає організаціям і керівникам проєктів зрозуміти взаємозв'язок між різними групами всередині компанії та за її межами. За допомогою теорії зацікавлених сторін менеджери можуть побачити, на кого впливають рішення, ухвалені в організації, і визначити, як ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами. Крім того, дана теорія стверджує, що бізнес працює на різних стейкхолдерів і прагне відповісти на запитання, на кого саме він працює, а також дослідити наслідки цього. Для менеджерів теорія стейкхолдерів може мати значний і довгостроковий вплив на процес ухвалення рішень. Розуміння того, як використовувати теорію стейкхолдерів, і розуміння

її цінності з ухваленням управлінських рішень можуть позитивно вплинути на організації. Теорія стейкхолдерів має як переваги, так і недоліки. До переваг теорії стейкхолдерів належать:

- увага до стейкхолдерів: стейкхолдери, до думки яких прислухаються і ставляться як до цінних співробітників, зазвичай більш прихильно ставляться до компанії;

- уникання PR-провалів: якщо зацікавлені сторони задоволені, то можна краще захистити репутацію компанії;

- зміцнення репутації: сильна позитивна репутація - це цінний актив, який нелегко замінити. Теорія стейкхолдерів може допомогти створити репутацію;

- зміцнення проєктів: керівники проєктів виграють, коли їхні стейкхолдери відчують участь і вдячність.

Недоліки теорії стейкхолдерів:

- визначення пріоритетів: майже неминуче визначення пріоритетів на користь однієї зацікавленої сторони може відвернути увагу від інших зацікавлених сторін;

- справедливість: справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін є складним завданням, а в деяких ситуаціях це може бути навіть неможливо;

- теорія акціонерів: виключення однієї або декількох зацікавлених сторін дає, по суті, такі самі результати, що й підхід, заснований на теорії акціонерів.

Існують теорії, які пояснюють ділові відносини і використовувані для розуміння та роз'яснення цих відносин. Зокрема, ці теорії дають змогу зрозуміти проблеми бізнесу. У бізнесі існують проблеми, які можуть бути результатом справжньої дезінформації або насправді викликані зіткненням ділових інтересів. Теорії агентств і зацікавлених сторін часто використовують для опису інтересів акціонерів, працівників, клієнтів, громадськості та постачальників. Багато проблем, що виникають у діловому світі внаслідок неповної інформації, непорозумінь і конфліктів, можна пояснити за допомогою цих двох теорій.

Агентська теорія описує проблеми, що виникають, коли одна сторона представляє іншу в бізнесі, але дотримується інших поглядів на суттєві питання бізнесу або інтересів, відмінних від інтересів принципала. Агент, який діє від імені іншої сторони, може не погодитися з найкращим курсом дій і дозволити особистим переконанням вплинути на результат угоди. Агент може також віддати перевагу діяти у власних інтересах, а не інтересах принципала. Це може призвести до конфлікту між двома сторонами і стати проблемою агентства. Теорія агентства зазвичай фокусована в основному на інтересах акціонерів [126].

Теорія зацікавлених сторін описує структуру організацій як сукупність різних індивідуальних груп із різними інтересами. Ці інтереси, взяті разом, є волею організації. Бізнес-рішення мають максимально враховувати інтереси цієї колективної групи та сприяти спільній співпраці. Конфлікт являє собою розмивання цих інтересів. Об'єднання цих різних груп для досягнення згоди не завжди можливо, тому, ухвалюючи ділові рішення, необхідно враховувати кожен точку зору і оптимізувати процес ухвалення рішень, щоб урахувати всі думки.

В агентській теорії існують відмінності в тому, що принципал і агент вважають найкращим курсом дій, що також відоме як проблема принципала і агента. Теорія агентів може виникнути в таких випадках, коли портфельні менеджери (агенти) управляють активами від імені фізичної особи або компанії (принципала). Збитки агентства виникають, коли принципал припускає, що збитки відбулися через дії агента, які не відповідали інтересам принципала. Відповідно до теорії зацікавлених сторін, пріоритети зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх, розрізняються. Внутрішні зацікавлені сторони можуть включати працівників, інвесторів або власників. Зовнішні зацікавлені сторони включають тих, на кого впливають рішення компанії, такі як постачальники або кредитори [126].

Прикладом може бути конфлікт між керівництвом компанії та акціонерами. Керівництво може ухвалювати рішення, які не обов'язково

підвищують акціонерну вартість, що суперечить інтересам акціонерів. Винагорода, заснована на результатах діяльності, яка пов'язує стимули керівництва з акціонерною вартістю, є одним із способів, за допомогою якого компанії намагаються реалізувати теорію зацікавлених сторін; однак це не обходиться без власних проблем, які включають спроби підвищити короткострокові показники на шкоду довгостроковому зростанню.

У літературі з теми взаємодії із зацікавленими сторонами часто дають визначення поняття «стейкхолдери» [127-132]. Проте у вивчених визначеннях є деякі відмінності, тому необхідно уточнити позицію з цього питання [133]. Багато авторів акцентують увагу на ролі стейкхолдерів у формуванні цінності бізнесу [128-136]. Проте взаємозв'язок основних функцій і рівня взаємодії стейкхолдерів потребує уточнення. Незважаючи на різноманітність підходів щодо класифікації основних стейкхолдерів бізнесу, важливо також звернути увагу на важливість певних категорій стейкхолдерів для представників наукоорієнтованого підприємництва [133]. Для оптимізації роботи зі взаємодії з головними зацікавленими сторонами необхідно оцінити потенційний діапазон взаємодії на основі збору інформації та її поширення відповідно до вибраних критеріїв. Існуючі моделі розподілу стейкхолдерів дають змогу здійснювати цей розподіл відповідно до запропонованих критеріїв [138-141]. Незважаючи на це, обґрунтування найбільш значущих критеріїв підприємницької діяльності потребує додаткового опрацювання.

Незважаючи на деякі відмінності в підходах, використовуваних для визначення поняття «стейкхолдер», багато вчених акцентують увагу на взаємному впливі стейкхолдерів і фірм. «Стейкхолдери» можуть бути визначені так:

- групи людей (або різні організації), чий внесок (робоча сила, капітал, ресурси) є запорукою успіху корпорації [142];
- особи, які впливають на політику організації або зацікавлені в результатах її діяльності [143];
- фізична або юридична особа, яка безпосередньо чи опосередковано

впливає на роботу організації або має певні очікування від результатів її діяльності [144];

- сторона, яка зацікавлена в компанії і може або впливати на бізнес, або знаходитися під впливом бізнесу [145];

- особи, групи чи інші організації, на які впливають рішення та дії фірми, а також ті, хто впливає на фірму [146];

- будь-хто, хто може впливати на організацію, або ті, на кого впливає організація, стратегія чи проєкт [147].

Узагальнюючи інформацію, подану вище, можна сказати, що стейкхолдери - це окремі особи, групи людей або організації, які певним чином впливають на діяльність компанії, а діяльність компанії у свою чергу впливає на них. Що стосується важливості стейкхолдерів для бізнесу, то Вуд Д. свого часу виділив такі ролі стейкхолдерів [148]:

1. Джерело очікувань. Стейкхолдери визначають бажаність або небажаність діяльності компанії. Беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін, компанія може корегувати і перенаправляти свої стратегії, ухвалювати рішення, формувати бізнес-процеси.

2. Бізнес-експериментування. Оскільки зацікавлені сторони є адресатами корпоративних дій та їхніх результатів, отже, вони мимоволі відчують результати корпоративної поведінки фірми. Це дає компаніям можливість проводити реальні експерименти та використовувати їхні результати у своїй діяльності. Оцінювання і формулювання результатів «ДІЯ-ЕФЕКТ» привносить наукову складову в підприємницьку діяльність.

3. Оцінювання. Зацікавлені сторони часто формально чи неофіційно оцінюють, наскільки добре фірми відповідають їхнім очікуванням, а також те, як поведінка фірм впливає на групи та організації в цьому середовищі. Отже, стейкхолдери є експертами у сферах взаємодії фірми із зацікавленими сторонами і перетину найбільш значущих інтересів.

Залежно від того, яка роль найбільш важлива для бізнесу і які можливості для взаємодії існують у компанії, розрізняють такі ступені взаємодії зі

стейкхолдерами, кожен із яких відображує певні цілі взаємодії із зацікавленими сторонами, тісноту співпраці та мотивацію для взаємодії:

- локальна (ситуаційна) взаємодія: виникає як результат тиску з боку зацікавлених сторін, при цьому головною метою взаємодії є зниження гостроти проблеми;
- систематична взаємодія: вмотивована впливом зовнішньої екосистеми бізнесу і бажанням скорегувати сталий розвиток компанії; здійснювана для управління ризиками та покращення розуміння очікувань зацікавлених сторін;
- комплексна (стратегічна) взаємодія: заснована на тому, що є добровільне бажання компанії поліпшити свої позиції на ринку, яке базоване на усвідомленні довгострокових перспектив глобального розвитку. Стратегічна взаємодія здійснюється з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності. [148].

Якщо порівняти значення ролей зацікавлених сторін на кожному рівні взаємодії, ми можемо виявити взаємозв'язок між тіснотою співпраці та зростаючою важливістю функцій інформації, експерименту і оцінювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Відповідність ролей зацікавлених сторін і ступеня взаємодії з ними
побудовано автором на основі [144]

Ступінь взаємодії	Роль зацікавлених осіб	Зміст відносин
1	2	3
Локальна (ситуаційна) взаємодія	Інформація про очікування (інтереси)	Якщо необхідно вирішити гострі проблеми або є необхідність знизити зовнішній тиск на компанію, найважливіше для компанії - зрозуміти основні інтереси стейкхолдерів. На основі цього розуміння вибирають методи вирішення проблеми, ухвалюють відповідні рішення

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Систематична взаємодія	Експеримент у режимі реального часу	У разі переходу на рівень системної діяльності в питаннях взаємодії із зацікавленими сторонами виникає необхідність у зворотному зв'язку. Компанії стає цікаво не тільки розв'язати конкретну проблему (ситуацію), а і зрозуміти ефективність діяльності у взаємодії із зацікавленими сторонами, виявити потенційну цінність цієї взаємодії
Усебічне (стратегічне) співробітництво	Оцінювання бізнес-процесів	Постійна, усвідомлена, а іноді і формалізована взаємодія зі стейкхолдерами заснована на наділенні стейкхолдерів певними повноваженнями і важелями непрямого впливу на компанію. Цікавим для бізнесу в цьому випадку є формулювання, урахування і використання думки стейкхолдерів, залучених для взаємодії, формування експертної мережі стейкхолдерів

Оскільки багато суб'єктів можуть бути безпосередньо чи опосередковано зацікавлені в діяльності компанії та залучені до цієї діяльності, для визначення стратегії взаємодії необхідна класифікація зацікавлених сторін (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, кожна класифікація базована на зацікавлених сторонах, таких як власники, керівництво, співробітники, клієнти, партнери та уряд. Водночас, залежно від вибраного критерію, ці зацікавлені сторони по-різному розподілені за класифікаційними групами. Цей факт цілком зрозумілий, якщо ми звернемося до витоків теорії зацікавлених сторін фірми. Поява повномасштабної, деталізованої теорії стейкхолдерів пов'язана з публікацією в 1984 році книги Фрімена Е. «Стратегічне управління: підхід

зацікавлених сторін».

Таблиця 2.2

Класифікація стейкхолдерів (сформовано автором на основі [149])

Критерій класифікації	Тип стейкхолдера	Визначення	Приклад
Статус відносно компанії	Внутрішній	Є частиною внутрішнього середовища компанії	Керівництво, персонал
	Зовнішній	Є частиною зовнішнього середовища компанії	Клієнти, конкуренти, постачальники
Ступінь впливу на компанію	Вузький	Політика організації має на них найбільший вплив, вони залежать від результатів діяльності організації	Акціонери, керівництво, персонал, клієнти, постачальники
	Широкий	Незначно схильні до впливу діяльності компанії	Уряд, місцева громада, менш залежні клієнти
Рівень активності	Активний	Прагнуть брати участь у діяльності компанії, можуть бути частиною формальної структури компанії	Керівництво, персонал, уряд
	Пасивний	Вони не прагнуть брати участь у розробленні політики (стратегії) компанії	Дрібні акціонери, місцева громада, непостійні клієнти
Мотивація взаємодії	Добровільний	Взаємодіють із компанією добровільно	Персонал, клієнти, постачальники, акціонери
	Мимовільний	Мимоволі стають зацікавленими сторонами	Конкуренти, місцева громада

За Фріменом Е., стейкхолдерами (потенційними вигодонабувачами від діяльності) будь-якої фірми є [143]:

- власники компанії;
- покупці продукції фірми;
- постачальники різного роду ресурсів;
- співробітники компанії;
- держава;
- місцева спільнота;

– різні широкі соціальні групи.

Відповідно до теорії Фрімена Е., керівництво фірми, яка прагне довести свою соціальну відповідальність і завоювати (або підтвердити) свою легітимність, має вести бізнес так, щоб не порушувалися інтереси перерахованих зацікавлених сторін. Отже, для власників бізнесу і менеджерів актуалізовано питання, які інтереси стейкхолдерів, як позначені групи стейкхолдерів впливають на бізнес і які зустрічні інтереси бізнесу відносно стейкхолдерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльні характеристики основних груп зацікавлених сторін
(сформовано автором на основі [141])

Стейкхолдер	Інтерес стейкхолдера	Вплив на компанію	Інтерес компанії
1	2	3	4
Акціонери / інвестори	Розмір дивідендів на акцію. Капіталізація компанії. Частка компанії на ринку. Збалансований інвестиційний портфель	Відтоки / притоки капіталу. Можливість зміни топ-менеджменту	Підвищення інвестиційної привабливості
Споживач	Співвідношення ціна / якість. Рівень сервісу. Доступність продуктів / послуг. Асортимент і вибір	Закупівля товарів у конкурентів. Вимоги щодо якості товарів, цін, асортименту	Підвищення якості продукції та її привабливості
Партнери (постачальники ресурсів)	Стабільний (зростаючий) попит на поставку продукції (послуг). Своєчасність розрахунків	Перебої з поставками. Загроза порушення виробничих ланцюжків. Лояльність цінової політики	Стабільність і економічна ефективність виробничих ланцюжків. Довгострокове взаємовигідне співробітництво

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Персонал	Рівень оплати праці. Умови працевлаштування. Наявність соціальних гарантій. Можливості для професійного зростання та вдосконалення. Умови праці	Порушення трудової дисципліни. Зниження продуктивності. Ротація персоналу	Підвищення привабливості компанії для співробітників. Підвищення ефективності роботи персоналу
Держава (місцева громада)	Сплата податків. Забезпечення зайнятості населення	Підтримка підприємства (пільги, фінансування). Формування сприятливих умов для ведення бізнесу	Впровадження принципів сталого розвитку на регіональному та державному рівнях
Суспільство	Правдива і повна інформація про діяльність компанії. Застосування цілей програми сталого розвитку ООН для здійснення підприємницької діяльності	Формування думки про імідж компанії, а також довіри до продуктів і діяльності компанії. Вимоги щодо відповідності інтересам суспільства	Формування довгострокової позитивної репутації серед населення. Накопичення ресурсного потенціалу на основі взаємовигідної соціальної взаємодії

Виходячи з інформації, наведеної в таблицях вище, стейкхолдери для підприємства є певним колом суб'єктів, досить численних. Якщо для великих корпорацій широкий спектр взаємодії цілком звичний, зрозумілий і доступний, то малий і середній бізнес поодинокі не можуть розробити таку велику екосистему. Оскільки сучасні тенденції вказують на те, що роль малого бізнесу в економічній взаємодії значно зростає, особливу увагу слід приділити вивченню питання про пріоритети взаємодії із зацікавленими сторонами для малих компаній [128]. Результати цього огляду подані в табл. 2.4, яка буде пояснена нижче.

Стейкхолдери малого бізнесу (сформовано автором)

Критерій класифікації	Тип стейкхолдера	Стейкхолдер малого бізнесу
Статус відносно компанії	Внутрішній	Персонал
	Зовнішній	Клієнти, конкуренти, постачальники
Ступінь впливу на компанію	Вузький	Персонал, клієнти, постачальники
	Широкий	Місцева громада
Рівень активності	Активний	Персонал
Мотивація взаємодії	Добровільний	Персонал, клієнти, постачальники
	Мимовільний	Місцева громада

Виходячи з того, з ким в основному взаємодіє підприємець, можна відзначити, що у внутрішній екосистемі бізнесу головна роль належить персоналу, оскільки акціонери, інвестори і менеджери в основному це власники бізнесу. Саме власники бізнесу є стратегами і політиками компанії. Якщо говорити про зовнішнє середовище малого бізнесу, то основними зацікавленими сторонами, з якими буде налагоджено взаємодію в першу чергу, є клієнти, партнери і конкуренти. Їхнє коло досить відчутне і вимірюване для невеликої компанії. Залежно від ступеня впливу на компанію і мотивації для взаємодії основне місце займають співробітники компанії, партнери, клієнти, а також місцеве співтовариство. Серед активних стейкхолдерів співробітники підприємства можуть мати більш істотний вплив на бізнес, а невеликі компанії мають можливість нехтувати впливом пасивних стейкхолдерів, беручи до уваги обмежені можливості бізнесу.

Визначивши коло пріоритетної взаємодії, підприємцю важливо зрозуміти цілі, мотивації і вплив зацікавлених сторін, а для цього необхідно збирати інформацію, аналізувати її і оцінювати. Процес збору інформаційної бази даних зацікавлених сторін і роботи з цією інформацією можна назвати вимірюванням зацікавлених сторін. Основні джерела вимірювання та їхня значущість подані в табл. 2.5.

Вимірювання стейкхолдерів (сформовано автором на основі [150])

Джерело інформації	Приклад	Функція
Кодекси, стандарти, рамкові угоди, керівництва	ISO 14001 (екологічні стандарти), стандарти Міжнародної організації праці (МОП), глобальна ініціатива зі звітності в галузі сталого розвитку (GRI), документ серії AA1000 (Система якості звітності організації)	Керівництво, засноване на основних принципах взаємодії. Покрокове керівництво зі взаємодії. Орієнтири для оцінювання перспектив і результатів взаємодії
Тематичні дослідження та дослідницькі звіти	Наукові співробітники зацікавлених сторін, підзвітність, UNEP/ Сталий розвиток	Досвід інших компаній для власного бізнесу
Показники, індекси	Індекс сталого розвитку Доу-Джонса, рейтинги, підзвітність	Можливість порівняти і оцінити діяльність компанії
Конкуренти	Звіти, керівні принципи GRI (www.globalreporting.org), база даних нефінансової звітності (www.corporateregister.com)	Конференції, заходи та ділове співробітництво з актуальних питань демонструють найкращі практичні приклади та дають можливість зустрітися з іншими компаніями, які стикаються з подібними проблемами
Партнерства, промислові асоціації, неурядові організації	Глобальний договір організації Об'єднаних Націй, секторальні ініціативи Всесвітньої ділової ради зі сталого розвитку (WBCSD), асоціації, організовані у зв'язку з громадським питанням, або галузеві асоціації	Можливість співпраці між компаніями, громадянським суспільством і урядами на глобальному рівні, рівні сектора, регіону або рівні окремих ініціатив

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.5, існує багато джерел, доступних в онлайн-форматі, які можна використовувати для вивчення досвіду інших компаній, рекомендацій з організації такої взаємодії, формування кола контактів і розширення співпраці. Ці джерела є надійною основою для оцінювання зацікавлених сторін як для великого, так і малого бізнесу. Проте бажано поєднувати вимірювання кола зацікавлених сторін із політикою

розподілу або розстановки пріоритетів уже в рамках підприємства.

У проєктному управлінні для аналізу та класифікації стейкхолдерів важливим інструментом є модель стейкхолдерів Мітчелла. Вона допомагає менеджерам проєктів зрозуміти, які стейкхолдери можуть мати найбільший вплив на проєкт і потребують особливої уваги. Основними атрибутами стейкхолдерів у рамках цієї моделі є:

- влада (Power): Описує здатність стейкхолдера впливати на проєкт або його результати. Стейкхолдери з високим ступенем влади можуть значно вплинути на успіх або провал проєкту;
- легітимність (Legitimacy): стосується законної або соціально прийнятної участі стейкхолдера в проєкті. Легітимні стейкхолдери мають виправдані інтереси і права щодо проєкту;
- терміновість (Urgency): стосується ступеня, у якій вимоги або очікування стейкхолдера потребують негайної уваги. Термінові вимоги можуть мати тиск на команду проєкту і потребувати швидкого реагування.

Відповідно до моделі Мітчелла розрізняють такі категорії стейкхолдерів:

- латентні стейкхолдери: володіють тільки одним із зазначених атрибутів. Вони можуть впливати на проєкт, але їхній вплив обмежений через відсутність двох інших атрибутів;
- очікуючі стейкхолдери: володіють двома з трьох атрибутів. Ці стейкхолдери мають більший вплив на проєкт і вимагають більш уважного врахування їхніх інтересів;
- основні стейкхолдери: володіють усіма трьома атрибутами. Вони мають найбільший вплив на проєкт і є головними учасниками, на яких слід орієнтуватися в першу чергу.

Аналіз стейкхолдерів дає змогу менеджерам проєктів ідентифікувати, хто саме є стейкхолдерами, і визначити, які з них мають найбільше значення. На основі аналізу можна розробити стратегії взаємодії з різними категоріями стейкхолдерів, ураховуючи їхній вплив та інтереси. Розуміння ступеня впливу стейкхолдерів допомагає у визначенні пріоритетів та ухваленні обґрунтованих

рішень щодо проєкту.

У контексті моделі стейкхолдерів Мітчелла «влада» - це один з основних атрибутів, який допомагає визначити вплив стейкхолдера на проєкт. Влада стейкхолдера полягає в його здатності впливати на рішення, пов'язані з проєктом. Це може включати зміну напряму проєкту, зміну бюджету, термінів, пріоритетів або навіть зупинку проєкту. Влада часто пов'язана з контролем над ресурсами, такими як фінансування, матеріальні ресурси або людські ресурси. Стейкхолдер, який контролює основні ресурси, має значний вплив на проєкт.

Влада може впливати не тільки з формальних повноважень, а й авторитету, досвіду або поваги, яким користується стейкхолдер серед інших учасників проєкту. Виконавчі директори, менеджери вищої ланки мають формальну владу і можуть прямо впливати на стратегічні рішення проєкту. Інвестори та спонсори контролюють фінансування проєкту, що дає їм владу над його життєздатністю і напрямом. Впливові клієнти або користувачі можуть не мати формальної влади, але їхні думки та потреби можуть суттєво вплинути на вимоги щодо проєкту і його підсумкового результату. Розуміння того, хто має владу та як вона може бути використана, є основним аспектом успішного управління проєктами, зокрема для розроблення стратегій ефективної взаємодії з впливовими стейкхолдерами, включаючи переговори, урахування їхніх інтересів і очікувань. Управляють відносинами між різними впливовими стейкхолдерами також для забезпечення збалансованого ухвалення рішень у проєкті. Влада стейкхолдера - це багатогранний і важливий аспект, який потребує уважного аналізу і стратегічного підходу для управління відносинами. Ефективне управління владою стейкхолдерів може значно сприяти успіху.

Легітимність у контексті моделі стейкхолдерів Мітчелла є одним із трьох основних атрибутів, що визначають значущість і вплив стейкхолдерів. Легітимність належить до законного, етичного та загальновизнаного права стейкхолдера бути учасником проєкту. Це означає, що інтереси і дії стейкхолдера визнані виправданими і відповідними в рамках проєкту і його контексту. Соціальна прийнятність включає визнання і повагу до стейкхолдера

з боку інших учасників проєкту і суспільства в цілому. Легітимні стейкхолдери зазвичай мають чітко визначені ролі і обов'язки, які відповідають нормам і стандартам організації або суспільства. Легітимність також пов'язана з моральним і юридичним правом стейкхолдера брати участь у проєкті та впливати на його результати. Прикладами легітимних стейкхолдерів є, зокрема, співробітники і керівники проєктів, оскільки вони мають чіткі ролі та обов'язки в рамках проєкту, а отже, мають легітимність. Також легітимними сторонами є клієнти і замовники: їхні інтереси та потреби є основою для існування проєкту, а це і робить їх легітимними стейкхолдерами. Регуляторні органи є легітимними, адже їхні вимоги та нормативи мають законну підставу, і ігнорування їх може призвести до юридичних наслідків. У межах управління легітимністю важливо визнавати і поважати легітимні інтереси і права всіх стейкхолдерів, що беруть участь у проєкті. Ефективне спілкування та залучення легітимних стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень зміцнює їхню участь і сприяє успіху. Управління проєктом часто включає балансування між різними легітимними інтересами та вимогами стейкхолдерів. Розуміння та управління легітимністю стейкхолдерів допомагає створити середовище, що сприяє співпраці, довірі та ефективній реалізації.

Терміновість у контексті моделі стейкхолдерів Мітчелла є ще одним із трьох атрибутів, разом із владою і легітимністю, використовуваних для оцінювання значущості і пріоритетності стейкхолдерів. Цей атрибут стосується ступеня, у якому вимоги або очікування стейкхолдера потребують негайної уваги і реагування. Терміновість стосується необхідності швидкого реагування на вимоги або очікування стейкхолдера. Це може включати питання, які потребують негайного вирішення або дії, щоб уникнути негативних наслідків для проєкту. Стейкхолдери з терміновими вимогами часто чинять тиск на команду, висуваючи свої потреби як критично важливі і вимагають негайного задоволення. Терміновість може бути викликана мінливими умовами або несподіваними подіями, для яких потрібні швидка адаптація або зміна плану проєкту. Прикладами термінових стейкхолдерів є клієнти з обмеженими

термінами: клієнти або замовники, які мають жорсткі терміни або специфічні тимчасові обмеження, пред'являють термінові вимоги до проєкту; регулятори з новими нормативами: регуляторні зміни, для яких потрібне швидке впровадження нових стандартів або процедур, можуть створювати терміновість. Непередбачені події, такі як технічні збої, кризи або зміни в зовнішньому середовищі, можуть також породжувати нагальні потреби. Для управління терміновістю необхідним є визначення пріоритетів серед термінових вимог, особливо коли ресурси обмежені. Гнучкі методології та здатність швидко адаптуватися до мінливих обставин допомагають ефективно керувати терміновими вимогами. Чітке та відкрите спілкування зі стейкхолдерами про терміни, очікування та можливості проєкту допомагає керувати їхніми терміновими вимогами.

У моделі стейкхолдерів Мітчелла поєднання атрибутів стейкхолдерів - влади, легітимності та терміновості - відіграють головну роль у визначенні їхнього впливу та пріоритетності. Розглянемо різні поєднання цих атрибутів і як вони класифікують стейкхолдерів:

Латентні стейкхолдери: стейкхолдери володіють тільки одним з атрибутів. Їхній вплив зазвичай обмежений, але вони можуть стати більш значущими, якщо придбають додаткові атрибути. Стейкхолдери з владою, але без легітимності і терміновості можуть впливати на проєкт, але їхні вимоги можуть не вважати терміновими або легітимними. Стейкхолдерів, які мають легітимне право бути залученими, але без влади або терміновості враховують, але вони не мають значного впливу. Стейкхолдери з терміновими вимогами, але без влади або легітимності можуть вимагати негайної уваги, але вони не мають достатнього впливу чи визнання.

Очікуючі стейкхолдери володіють двома з трьох атрибутів. Вони більш значущі для проєкту і вимагають більш уважного врахування їхніх інтересів. Стейкхолдери з владою і легітимністю, але без терміновості можуть суттєво впливати на проєкт, але їхні вимоги можуть не бути терміновими. Стейкхолдери з владою і терміновими вимогами, але без легітимності є

важливими і вимагають швидкого реагування, але можуть бути сприйняті як нелегітимні. Стейкхолдери з легітимними і терміновими вимогами, але без влади мають право вимагати уваги, але їхня здатність впливати на проєкт обмежена.

Основні стейкхолдери володіють усіма трьома атрибутами – владою, легітимністю і терміновістю. Вони мають найбільший вплив на проєкт і є головними учасниками, яким слід приділяти особливу увагу. Стейкхолдери з цим поєднанням атрибутів мають значний вплив на проєкт і його результат. Їхні вимоги вважають важливими, терміновими та законними, і вони часто є центральними фігурами проєкту. Управління цими групами стейкхолдерів потребує гнучкості і стратегічного підходу, що враховує їхні різні потреби і вплив на проєкт.

Одним із способів аналізу важливості зацікавлених сторін для організації є матриця Менделоу. Менделоу класифікував зацікавлені сторони на сітці, осі якої - це сила впливу та інтерес до діяльності організації. Ці чинники допомагають визначити відносини між компанією та її зацікавленими сторонами, а також потенційний підхід організації щодо проблем зацікавлених сторін. За матрицею Менделоу, зацікавленими сторонами в сітці є:

– ті, хто має низький рівень інтересу до діяльності організації і лише обмежену владу впливати на діяльність організації. Ці люди вимагають лише мінімальних зусиль із боку організації. Для більшості загальних організацій клієнтів можна визначити як зацікавлених осіб із низькою владою і низьким інтересом. Клієнти в будь-якому випадку мають низьку владу щодо компанії, якщо вони не організовані проти компанії. Крім того, клієнти будуть набагато менш зацікавлені в діяльності компанії, поки вони отримують свій товар або послугу від компанії;

– люди з високим рівнем інтересу, але не з низьким рівнем влади над організацією. Ці зацікавлені сторони не мають можливості впливати на стратегію організації, але вони можуть лобіювати та впливати на погляди інших, більш впливових зацікавлених сторін, і тому організація має принаймні

тримати їх у курсі. Співробітники організації можуть бути включені в цей опис. Співробітники будуть постійно турбуватися про свою безпеку на роботі, свою зарплату, просування по службі. Це означає, що вони мають високий інтерес до бізнесу. Але, будучи співробітниками, вони мають низьку владу впливати на будь-яку ділову активність організації;

– зацікавлені сторони, які мають високий ступінь впливу на стратегію, але лише низький рівень інтересу до організаційної діяльності. До цих зацікавлених сторін слід ставитися з обережністю, оскільки вони можуть розвивати інтерес до організації, що робить їх важливими для організаційної стратегії та успіху. Отже, ці зацікавлені сторони повинні бути задоволені. Уряд для звичайної ділової організації може мати такого роду відносини. Уряд буде втручатися в ділову діяльність тільки за необхідності;

– стейкхолдери з високою зацікавленістю в організаційній діяльності і високим ступенем впливу на операції. Вони є головними гравцями, і стратегія організації має бути принаймні прийнятною для них. Бізнес має приділяти дуже пильну увагу потребам цих стейкхолдерів, оскільки їх відхід із бізнесу може означати проблеми. Стейкхолдери з високим ступенем влади і високим рівнем сервісу зазвичай є акціонерами та інвесторами компанії [150].

Зазначимо, що матриця зацікавлених сторін Менделоу має як переваги, так і недоліки. Матриця - це інструмент, який дає чітке уявлення про те, як організації мають керувати різними зацікавленими сторонами; допомагає їм визначити, які зацікавлені сторони потребують негайної уваги та залучення, а які є менш пріоритетними та можуть бути вирішені з меншими зусиллями. Чітко розподіляючи зацікавлені сторони в різних секторах, організації можуть відповідно адаптувати свої стратегії спілкування, залучення та побудови відносин. Матриця Менделоу також може бути цінним інструментом, що підтримує процеси ухвалення організаційних рішень. Розуміючи силу та інтереси зацікавлених сторін, практики можуть ухвалювати кращі рішення про взаємодію з різними групами. Наприклад, зацікавленим сторонам, які перебувають у квадранті з високою владою та високими інтересами, може

знадобитися більше консультацій та участі, тоді як зацікавленим сторонам із низькою владою та низькими інтересами, імовірно, буде потрібно менше уваги.

Хоча простота матриці може бути перевагою для компанії, яка хоче легко визначити вплив зацікавлених сторін, ця риса також може бути недоліком. Відносини із зацікавленими сторонами часто є складними та багатовимірними, і їх не завжди можна точно відобразити за допомогою двовимірної матриці з чотирма квадрантами. Важливо також зазначити, що вплив та інтереси зацікавлених сторін можуть бути динамічними і змінюватися з часом. На їхні відносини з організацією також можуть впливати численні інші чинники, такі як цінності, емоції та історичні зв'язки. Отже, використання виключно матриці Менделоу може призвести до надмірного спрощення та відсутності нюансів у розумінні динаміки зацікавлених сторін. Влада та інтереси іноді можуть бути нечіткими поняттями, що означає, що оцінка цих характеристик для різних зацікавлених сторін може бути неоднозначною. Різні зацікавлені сторони можуть по-різному сприймати свою владу та інтереси, і те саме можна сказати про компанії. Суб'єктивізм може спричинити невідповідності та упередженість у класифікації зацікавлених сторін у матриці Менделоу. У деяких випадках це може призвести до вибору компанією невідповідної стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами [148].

Важлива частина управління зацікавленими сторонами - це картографування зацікавлених сторін, тобто процес створення візуального подання ваших зацікавлених сторін: усі кросфункціональні зацікавлені сторони, які мають частку в продукті, проєкті чи ідеї - усе на одній карті. Головною перевагою карти зацікавлених сторін є можливість побачити всіх, хто може вплинути на роботу і відносини, дає вам змогу покращити взаємодію із зацікавленими сторонами та зосередитися на побудові відносин із важливими партнерами в організації. Зазвичай картографування зацікавлених сторін передбачає присвоєння атрибутів або рівнів кожній зацікавленій стороні на основі характеристик, пов'язаних із проєктом або роботою.

Наприклад, можна позначити кожну зацікавлену сторону як

малоефективну, середньоефективну або високоефективну. Але точні кроки та результати залежатимуть від того, які картографічні моделі використовувати. Багато моделей відображення зацікавлених сторін використовують діаграми для візуалізації всіх атрибутів зацікавлених сторін в одному місці, для розуміння того, де знаходиться одна зацікавлена сторона порівняно з іншими, визначення тенденцій або організації зацікавлених сторін у групи на основі спільних атрибутів. Картографування зацікавлених сторін є частиною управління зацікавленими сторонами, стратегічний підхід щодо використання відносин для досягнення мети. Картографування зацікавлених сторін дає змогу визначити головних гравців, які вплинуть на успіх проєкту, щоб можна було створити план комунікацій і взаємодії.

Створюючи карту зацікавлених сторін, можливо легко побачити, хто матиме найбільший рівень впливу на проєкт. Карти зацікавлених сторін допомагають вам побачити, хто отримає найбільшу користь від кінцевого продукту. Карти зацікавлених сторін часто показують, хто має обмеження та обмежений вплив, а хто має більше ресурсів, щоб включити потрібних людей у свою проєктну групу. Загалом карта зацікавлених сторін дає уявлення про те, чий інтереси задовольнити під час створення свого продукту чи проєкту. Існує багато різних моделей картографування зацікавлених сторін, розглянемо деякі найпоширеніші методи.

1. Модель значущості. Цю модель зіставлення зацікавлених сторін використовують для класифікації зацікавлених сторін за ознаками влади, легітимності та терміновості. Ідея цієї моделі полягає в тому, що можна швидко визначити, які зацікавлені сторони можуть потребувати найбільшої уваги.

2. Схему бази знань зацікавлених сторін використовують для складання карт зацікавлених сторін на основі того, як багато вони знають про проєкт і як до нього ставляться. Вона включає в себе такі сектори:

- обізнаність/протидія – ці зацікавлені сторони можуть становити небезпеку та вимагати управління;
- поінформованість/підтримка – цих зацікавлених сторін варто

інформувати, щоб вони могли продовжувати підтримувати проєкт чи роботу;

- необізнаність/протидія – підвищення рівня розуміння цих зацікавлених сторін може допомогти змінити їхнє ставлення;

- інформованість/підтримка – взаємодія з цими зацікавленими сторонами допоможе їм залишатися в курсі подій і посилити свою підтримку. Цей підхід може бути використаний для адаптації стратегій спілкування та залучення до різних груп зацікавлених сторін.

3. Матрицю впливу/зацікавленості використовують для розподілу зацікавлених сторін у чотирьох секторах на основі їхнього рівня влади чи впливу і ступеня зацікавленості. Для кожного сектору потрібні різні дії або рівні залучення:

- висока ефективність/високий інтерес - ретельно керувати, регулярно залучати та керувати очікуваннями;

- висока ефективність/низький інтерес - задовольняти потреби та активно консультувати;

- низька ефективність/низький інтерес - контролювати і надавати інформацію за потребою;

- низька ефективність/високий інтерес - бути в курсі та підтримувати інтерес.

Модель передбачає, що залежно від того, де знаходиться кожна зацікавлена сторона, може знадобитися взаємодіяти з ними частіше або рідше, із більшою чи меншою інтенсивністю. Це простий спосіб класифікувати зацікавлені сторони та адаптувати свою стратегію взаємодії.

4. Матриця «влада-передбачуваність» дуже схожа на матрицю «влада/інтереси», але основну увагу зосереджено на передбачуваності, а інтересах. Люди часто непередбачувані, але деякі більше, ніж інші. Ідея цієї моделі полягає в тому, що вищий рівень непередбачуваності (у поєднанні з більшою владою) може створити більше проблем в управлінні зацікавленими сторонами. Передбачають визначити, які зацікавлені сторони потребують більш ретельного моніторингу, вищого рівня задоволеності, більш швидкого

реагування та більш практичного підходу.

5. Відображення відносин зацікавлених сторін. Деякі інструменти відображення дають змогу показати силу відносин і ступінь впливу, а також розподілити зацікавлені сторони по діаграмі відповідно до інших атрибутів, таких як рівень їх залученості та настрою. Це може допомогти зрозуміти силу та вплив, а також можливі способи об'єднання зацікавлених сторін.

6. Електронні таблиці для зіставлення зацікавлених сторін. Можна додати стовпці для запису будь-яких атрибутів, а також контактну інформацію зацікавлених сторін. Атрибути можуть включати теми, що є цікавими, рівень впливу, позитивні/негативні/нейтральні настрої тощо [135].

Загалом власникам бізнесу важливо розуміти, які зацікавлені сторони складають близьке або далеке коло взаємодії, які зацікавлені сторони мають безпосередній або опосередкований вплив. Для розподілу основних зацікавлених сторін відповідно до тісноти відносин можна використовувати одну з трьох моделей розподілу, поданих у табл. 2.6.

У цих моделях розподілу стейкхолдерів використовують кілька критеріїв: легітимність, терміновість, влада та інтереси. Причому ці критерії можуть бути використані як окремо, так і комплексно. Характерною рисою трьох моделей є використання критерію влади, тобто ступеня впливу і залученості зацікавлених сторін у діяльність підприємства. Для побудови карти зацікавлених сторін критерій влади є єдиним показником взаємодії між зацікавленими сторонами та бізнесом.

Якщо розглядати важливість критеріїв розподілу і можливості їх використання для невеликих компаній, то найбільш актуальними є показники влади і легітимності. Використовуючи критерій впливу, власники бізнесу можуть визначити коло зацікавлених сторін, які мають найбільший вплив на діяльність компанії.

Використовуючи критерій легітимності, підприємці визначають коло вимог зацікавлених сторін. На основі проведеного розподілу керівники підприємств мають можливість визначити коло найбільш важливих питань

взаємодії із зацікавленими сторонами, що потребують опрацювання, ухвалення необхідних рішень, проведення заходів щодо залучення зацікавлених сторін у бізнес-процеси для отримання різного роду вигід і цінностей.

Таблиця 2.6

Моделі розподілу стейкхолдерів підприємства
(сформовано автором на основі [148, 149])

Модель розподілу	Модель Мітчела	Модель Менделоу	Карта стейкхолдерів
Легітимність	Наявність специфічних юридичних і моральних вимог до компанії		
Терміновість	Необхідні терміни для ухвалення рішення підприємством		
Влада	Наявність можливостей і засобів впливати на ухвалення рішень підприємством.		1) сфера повноважень (зацікавлені сторони, які безпосередньо підпорядковані підприємству); 2) сфера прямого впливу (зацікавлені сторони взаємодіють із компанією на регулярній основі); 3) сфера непрямого впливу (компанія взагалі не впливає на зацікавлені сторони)
Інтерес		Ступінь зацікавленості (сума потенційних вигід від взаємодії)	

Для розкриття питань, пов'язаних із взаємодією бізнесу і стейкхолдерів, поняття стейкхолдерів було визначено як сукупність окремих осіб, груп окремих осіб та організацій, які перебувають у стані взаємного впливу з підприємством. У той же час наголошено, що стейкхолдери визначають бажаність діяльності компанії, тестують результати корпоративної поведінки, є експертами в бізнес-екосистемі.

Залежно від глибини взаємодії із зацікавленими сторонами - локального,

систематичного або комплексного - підвищена мотивація співпраці для підприємства, ускладнено цілі взаємодії, підвищена взаємна відповідальність ухвалених рішень і реалізованих дій як для компанії, так і зацікавлених сторін. Посилення взаємної відповідальності і взаємовигідного співробітництва між бізнесом і стейкхолдерами проявляється в еволюції ролей стейкхолдерів - від інформаційних до експертних.

На основі широкого кола зацікавлених сторін (акціонери, інвестори, споживачі, партнери, персонал, суспільство) були визначені зацікавлені сторони, які відіграють головну роль для малого бізнесу, а саме персонал, конкуренти, клієнти, постачальники та місцева громада. У рамках класифікації основних типів стейкхолдерів зазначено, що для малих підприємств більш критичною є взаємодія із зовнішніми, вузько зацікавленими, активними та добровільно мотивованими стейкхолдерами. Водночас основними показниками стейкхолдерського аспекту підприємницької діяльності є взаємонаправлені інтереси бізнесу і стейкхолдерів, а також вплив стейкхолдерів на підприємство. Для проведення цих вимірювань невеликі компанії можуть використовувати такі джерела, як кодекси, стандарти, рамкові угоди, настанови, тематичні дослідження, звіти про дослідження, індекси, інформацію про конкурентів, інформацію, доступну через професійні партнерства та асоціації. Визначати пріоритети кола зацікавлених сторін для малого бізнесу рекомендовано комплексно на основі моделей Мітчелла, Менделоу, карти зацікавлених сторін із використанням критеріїв влади і легітимності.

Зважаючи на вищезазначене, а також на те, що інклюзивна модель ведення бізнесу, яка передбачає перегляд положень формування цінності (адже такий підхід охоплює системну роботу у напрямках соціальної відповідальності, захисту довкілля, економічного зростання та відкритого управління), вважаємо за доцільне сформувати інтегровану матрицю класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу (табл. 2.7). Ця матриця побудована на основі двох підходів класифікації: ступінь інтеграції в бізнес-процеси та сфера інтересу (соціальна, екологічна, економічна) [151].

Інтегрована матриця класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу
(сформовано автором)

Сфера інтересу / ступінь інтеграції в бізнес-процеси	Ядро бізнесу	Операційне середовище	Макросередовище
Соціальна сфера	Співробітники, менеджери, внутрішні профспілки. <i>Інтереси:</i> справедлива оплата, безпека, розвиток, інклюзивна культура, баланс між роботою та особистим життям	Місцеві громади, неурядові організації (соціального спрямування), навчальні заклади, клієнти (як члени спільноти). <i>Інтереси:</i> створення робочих місць, підтримка соціальної інфраструктури, соціальна відповідальність	Суспільство в цілому, міжнародні правозахисні організації, майбутні покоління (соціальний аспект). <i>Інтереси:</i> боротьба з нерівністю, дотримання прав людини в ланцюгах постачань, забезпечення соціальної стабільності
Екологічна сфера	Співробітники (зацікавлені в безпечному середовищі), інженери з охорони праці. <i>Інтереси:</i> безпечні та екологічні умови праці, внутрішні ініціативи з енергоефективності	Екологічні неурядові організації, регуляторні органи, «зелені» інвестори та споживачі, постачальники (як джерело екологічних ризиків/можливостей). <i>Інтереси:</i> зменшення забруднення, дотримання законодавства, розвиток циркулярної економіки	Глобальне екологічне співтовариство, наукові установи (кліматологи, екологи), майбутні покоління (екологічний аспект). <i>Інтереси:</i> боротьба зі зміною клімату, збереження біорізноманіття, стале використання ресурсів планети
Економічна сфера	Власники, акціонери, топ-менеджмент. <i>Інтереси:</i> довгострокова стійкість, стабільний прибуток, вартість бренду, управління ризиками (у т. ч. ESG-ризиками)	Клієнти, постачальники/партнери, банки, органи місцевої влади (як економічні агенти), аудитори. <i>Інтереси:</i> надійність, якість, прозорість умов співпраці, сплата податків, стабільність ланцюгів постачань	Міжнародні інвестори (ESG-орієнтовані), міжнародні регуляторні органи (зі стандартизації ESG-звітності), глобальні ринки. <i>Інтереси:</i> фінансова стабільність, прозора корпоративна політика, дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу

Для стратегічного використання матриці необхідно на першому етапі ідентифікувати головних зацікавлених сторін, релевантних саме для конкретного бізнес-контексту. Це передбачає заповнення кожної клітинки матриці конкретними представниками, які відповідають відповідним категоріям.

На другому етапі слід детально проаналізувати кожну визначену групу зацікавлених сторін. Зокрема, необхідно з'ясувати їхні очікування щодо інклюзивної діяльності компанії, оцінити ступінь їхнього впливу на бізнес, а також сформулювати цілі взаємодії з кожною з них.

На третьому етапі формують стратегію та комунікаційну політику, орієнтовану на цільові дії щодо кожної групи стейкхолдерів з урахуванням їхніх інтересів і рівня залученості. Це може включати, зокрема, організацію відкритого діалогу з екологічними організаціями щодо скорочення викидів або регулярне інформування внутрішніх економічних стейкхолдерів (наприклад акціонерів) через ESG-звітність про внесок інклюзивності у зниження ризиків і зростання цінності бренду.

На завершальному етапі необхідно здійснювати систематичний моніторинг ефективності взаємодії з кожною групою стейкхолдерів окремо. Оскільки показники результативності відрізняються залежно від сфери, важливо застосовувати диференційовані критерії оцінювання, наприклад рівень задоволеності персоналу в соціальному вимірі чи обсяг скорочення вуглецевого сліду в екологічному контексті.

Зважаючи на панування у світі цифрової економіки, вважаємо за доцільне визначити пріоритетність і характер комунікації з кожною із ідентифікованих у матриці груп. Ключем для аналізу стануть такі показники [152]:

- вплив: здатність стейкхолдера впливати на ухвалення рішень або діяльність підприємства;
- зацікавленість: рівень занепокоєння стейкхолдера діяльністю і рішеннями підприємства;
- сфера: соціальна (С), екологічна (Е), економічна (Ек). Одна група може належати до кількох сфер.

З метою подальшого застосування інтегрованої матриці в діяльності сучасного вітчизняного бізнесу детально опрацюємо всі можливі варіанти зазначених параметрів (рис. 2.1 - 2.4).

Перш за все розглянемо найважливіших стейкхолдерів (рис. 2.1), визначених як «головні партнери» (із високим впливом і високою зацікавленістю), взаємодія з ними має бути пріоритетною для підприємства.

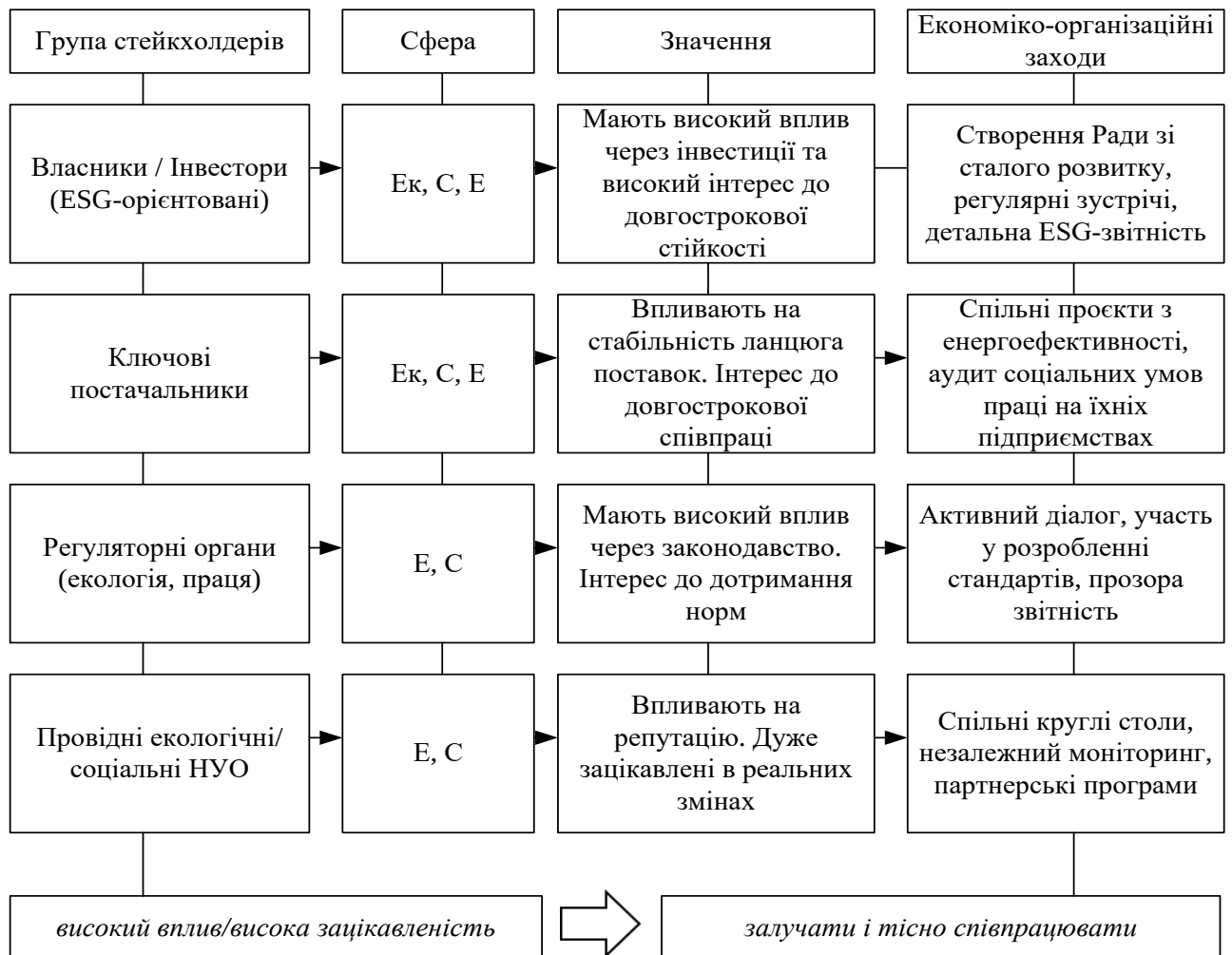


Рис. 2.1. Пріоритетність і стратегічні інструменти комунікації з групою стейкхолдерів, що мають високий вплив і високу зацікавленість
(розробка автора)

До таких груп належать, зокрема, ESG-орієнтовані власники та інвестори, які мають фінансову владу і високу зацікавленість у довгостроковій стійкості бізнесу. Успішна взаємодія з ними передбачає запровадження інституційних механізмів, таких як Рада зі сталого розвитку, регулярне звітування за ESG-

показниками і стратегічні консультації. Основні постачальники також відіграють важливу роль у забезпеченні надійності ланцюгів поставок, тому доцільним є впровадження спільних проєктів з енергоефективності та аудит умов праці. Регуляторні органи, що діють у сферах екології і трудового законодавства, мають суттєвий вплив через механізми нормативного регулювання, тому з ними необхідно підтримувати прозорий і відкритий діалог.

Провідні екологічні та соціальні неурядові організації, які формують громадську думку та впливають на репутаційний капітал компанії, потребують залучення до партнерських програм, незалежного моніторингу і публічного обговорення результатів інклюзивної діяльності.

На рис. 2.2 розглянуто категорію стейкхолдерів, які мають високий рівень впливу на діяльність підприємства, але демонструють низький рівень зацікавленості в її щоденних рішеннях чи інклюзивних ініціативах.

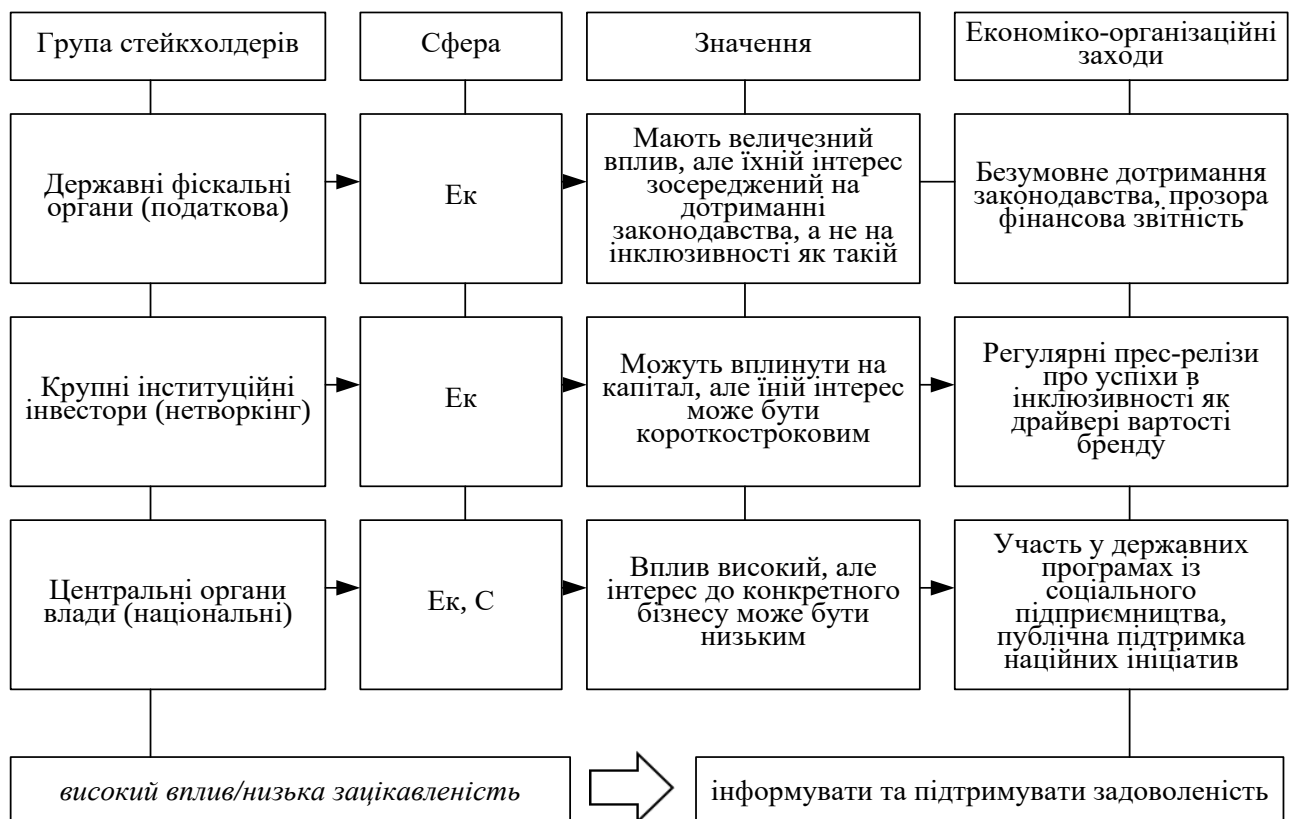


Рис. 2.2. Пріоритетність і стратегічні інструменти комунікації з групою стейкхолдерів, що мають високий вплив і низьку зацікавленість

(розробка автора)

Для таких стейкхолдерів рекомендована система економіко-організаційних заходів, що будуть передбачати підтримку їхньої обізнаності та забезпечувати базовий рівень лояльності. Серед них державні фіскальні органи, які мають критичний вплив через регулювання податкової політики, проте сфокусовані переважно на дотриманні законодавства, а не соціальних або екологічних аспектах. Під час взаємодії з ними доцільно забезпечувати прозору фінансову звітність і дотримання податкових норм.

Іншою важливою групою є крупні інституційні інвестори, які можуть вплинути на вартість капіталу, однак часто орієнтуються на короткострокову прибутковість, а не довгострокову стійкість. Для утримання їхньої зацікавленості потрібно регулярно поширювати інформацію про вплив інклюзивності на бренд і прибутковість.

Також до цієї групи стейкхолдерів належать центральні органи влади, що мають високу політичну вагу, але обмежену зацікавленість у конкретних бізнес-процесах окремої компанії. Важливими заходами для взаємодії з ними є участь у державних соціальних програмах і підтримка національних ініціатив, що дає змогу зберігати позитивний імідж і політичну підтримку.

У наступній групі (рис. 2.3) - група стейкхолдерів, які мають низький рівень впливу на стратегічні рішення компанії, проте демонструють високий інтерес до її діяльності.

Для ефективної взаємодії з цією групою застосована система економіко-організаційних заходів, що передбачає підтримку інтересу через прозору комунікацію та залучення до діалогу. Серед основних представників цієї категорії – місцеві громади, які зацікавлені в соціально-економічному розвитку регіону, але мають обмежений інституційний вплив; із ними доцільно працювати через громадські слухання, консультаційні ради та дні відкритих дверей. Також до цієї групи належать рядові співробітники, які безпосередньо залучені в операційні процеси і турбуються про умови праці, однак індивідуальний вплив кожного працівника є незначним - анонімні опитування, внутрішні ініціативи та участь у робочих групах дають змогу посилити їхню залученість.

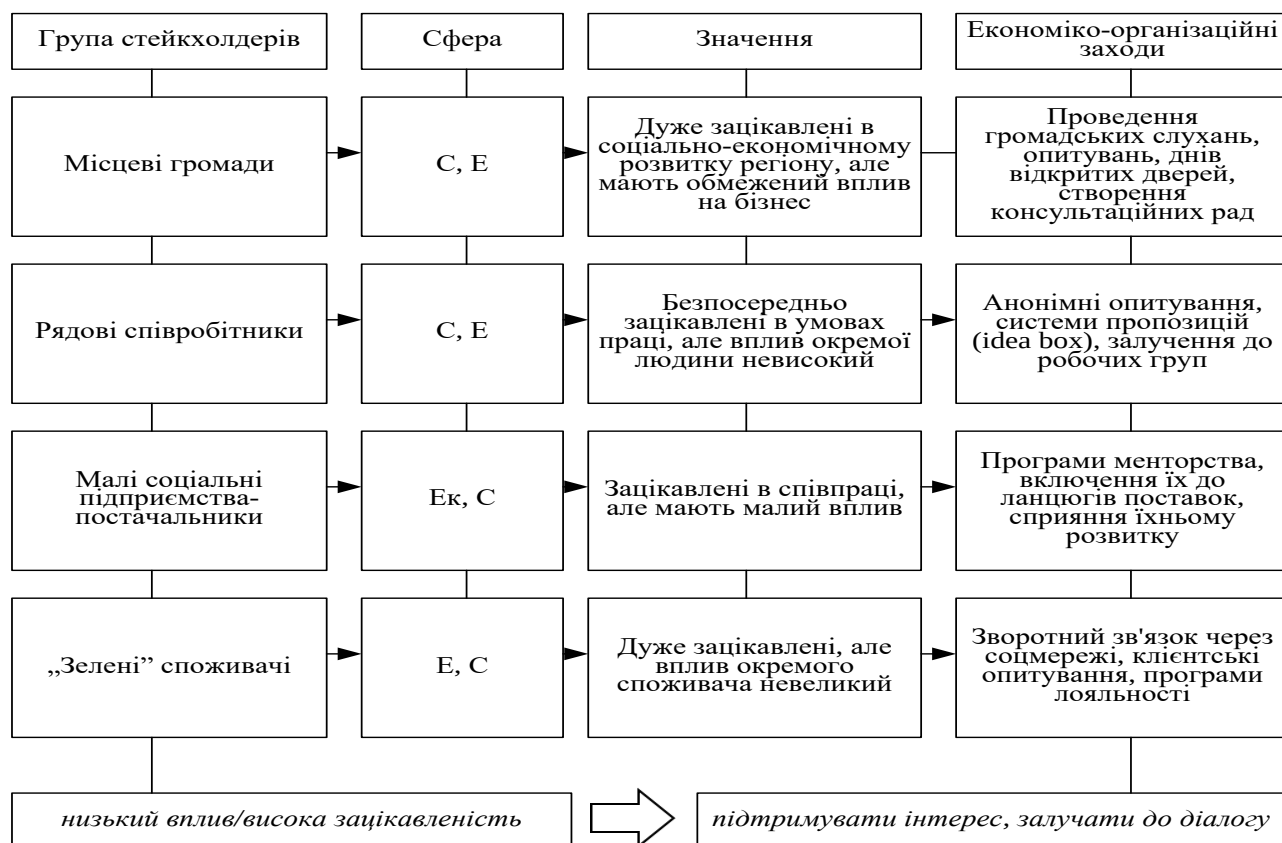


Рис. 2.3. Пріоритетність і стратегічні інструменти комунікації з групою стейкхолдерів, що мають низький вплив і високу зацікавленість
(розробка автора)

Малі соціальні підприємства-постачальники зацікавлені у співпраці з більшими компаніями, проте їхній вплив обмежений - підтримка через програми менторства, розвиток і включення до ланцюгів поставок сприяє створенню довгострокових партнерств. Ще одна важлива група – «зелені» споживачі, які активно підтримують екологічні ініціативи, але як окремі особи не мають значного впливу. З цією аудиторією доцільно взаємодіяти через зворотний зв'язок у соцмережах, клієнтські опитування та програми лояльності, що дає змогу формувати позитивний імідж бренду. Загалом робота з цією категорією стейкхолдерів має важливе значення для зміцнення соціального капіталу, підвищення довіри та легітимності бізнесу в очах суспільства.

На рис. 2.4 розміщені стейкхолдери з низьким рівнем впливу на підприємство та низьким рівнем зацікавленості в його поточній діяльності. Для цієї групи застосована стратегія «моніторити», що передбачає мінімальні

витрати на взаємодію зі збереженням спостереження за динамікою їхніх очікувань і позицій. До таких стейкхолдерів належить широка громадськість за межами регіонів діяльності компанії, яка не має безпосереднього впливу на бізнес і не виявляє активного інтересу: із нею доцільно працювати через пасивне інформування в ЗМІ та соціальних мережах і періодичний моніторинг громадської думки.

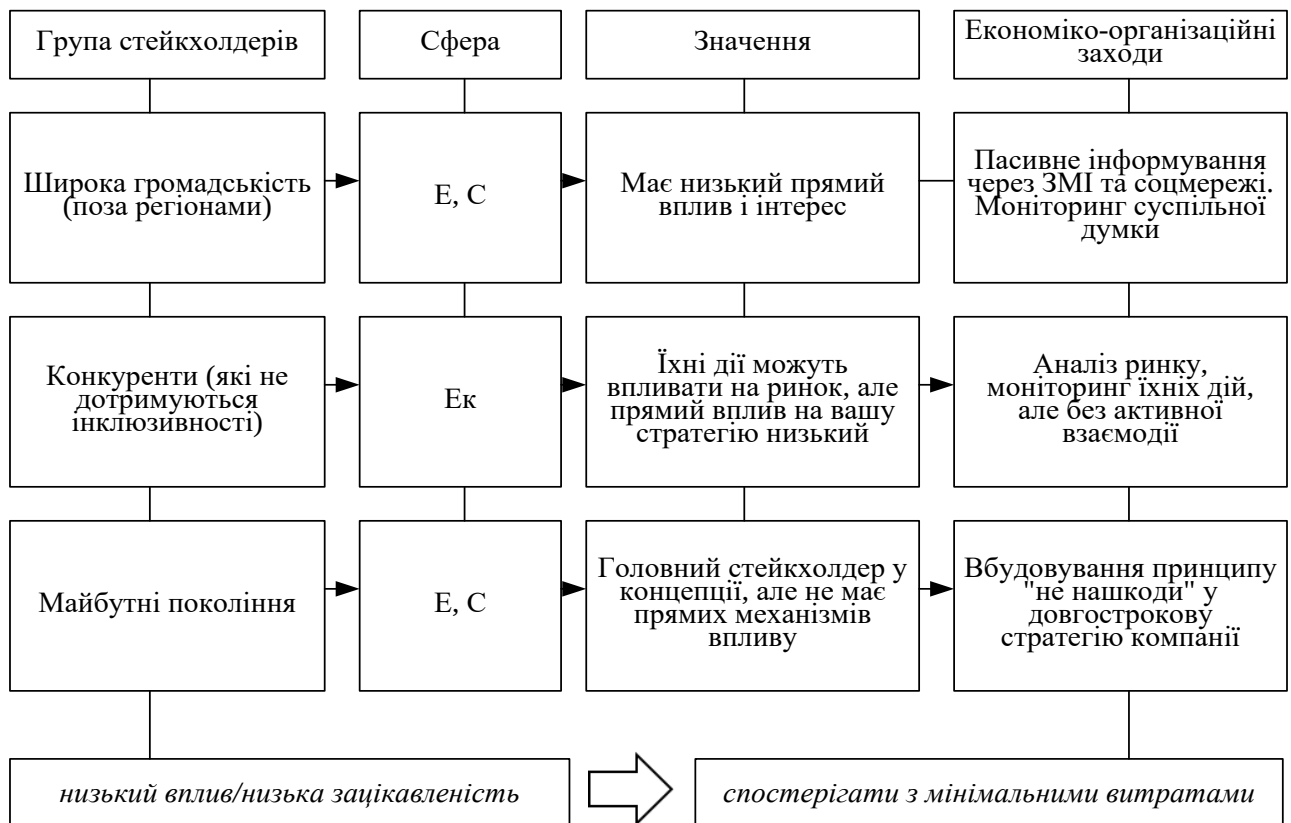


Рис. 2.4. Пріоритетність і стратегічні інструменти комунікації з групою стейкхолдерів, що мають низький вплив і низьку зацікавленість
(розробка автора)

Також до цієї групи входять конкуренти, які не дотримуються принципів інклюзивності, хоча їхні дії можуть впливати на загальні ринкові умови, вони мають обмежений вплив на конкретну стратегію підприємства, тож доцільним є аналіз ринку та спостереження за їхньою активністю без залучення до прямої взаємодії.

На особливу увагу заслуговує категорія майбутніх поколінь, які, попри

відсутність прямого впливу, є концептуально значущими для формування стійкої бізнес-моделі. Взаємодія з ними реалізована опосередковано через інтеграцію принципів довгострокової відповідальності та недопущення шкоди (principle of «do no harm») у корпоративну стратегію.

Загалом взаємодія з цією групою стейкхолдерів передбачає низький рівень ресурсних витрат, але водночас потребує регулярного моніторингу, оскільки зміни в суспільстві чи ринку можуть змінити статус цих груп у майбутньому. Такий підхід дає змогу зберігати гнучкість управлінських рішень і адаптувати стратегії за потреби.

За рахунок визначення пріоритетності та характеру комунікації з групами стейкхолдерів інтегрована матриця не лише класифікує стейкхолдерів в умовах інклюзивної моделі господарювання, але й допомагає визначити стратегічні інструменти управління взаємодією з ними. Завдяки цьому забезпечено ефективний розподіл управлінських і ресурсних зусиль, із уникненням надмірної уваги до малозначущих стейкхолдерів. Водночас навіть стейкхолдери з низьким рівнем впливу й зацікавленості не виключені з поля зору, що сприяє збереженню репутаційної стійкості. Матриця також є основою для розроблення цільових комунікаційних стратегій, адаптованих до характеристик кожної групи, що містить вибір відповідних каналів, формату і змісту повідомлень, з урахуванням рівня зацікавленості та здатності впливати на діяльність підприємства. Усе це загалом сприяє підвищенню ефективності управління стейкхолдерами як складової сталого розвитку підприємства.

2.2. Стейкхолдери в підприємницькій діяльності: філософія, принципи, стандарти взаємодії

У сучасних умовах зовнішнє середовище набуває вирішального значення для функціонування як малих, так і великих підприємств. У періоди пандемій,

природних катаклізмів, економічних і соціальних криз зовнішні чинники дедалі частіше визначають вектор розвитку компаній, що призводить до переорієнтації бізнес-пріоритетів і зумовлює необхідність оперативної адаптації до змінного середовища. У цьому контексті зростає значущість стейкхолдерського підходу, який акцентує увагу на стратегічній взаємодії з головними зацікавленими сторонами. Відтак, для забезпечення стійкості та ефективності бізнесу на сучасному етапі критично важливим є формування ефективної системи комунікації зі стейкхолдерами, обґрунтований вибір управлінських інструментів, а також послідовне проходження етапів розроблення та реалізації стратегії взаємодії.

Дослідники відзначають безліч переваг, які може дати взаємодія із зацікавленими сторонами [153]. Проте питання про відповідність отриманих вигід і рівня взаємодії із зацікавленими сторонами потребує уточнення. У своїй основній роботі Фріман Р. Е. наводить основні принципи побудови відносин зі стейкхолдерами [143]. Ці принципи визначають правила взаємодії із зацікавленими сторонами. У той же час вивчення питання актуалізації пропонованих принципів на різних етапах взаємодії компанії із зацікавленими сторонами має додаткову наукову і практичну цінність. Незважаючи на наявність багатьох методів, інструментів і форм взаємодії, запропонованих дослідниками [154], систематизація методів управління відповідно до етапів і рівнів взаємодії пропонує усвідомлений і зважений підхід для формування та реалізації стратегічної бізнес-взаємодії із зацікавленими сторонами.

Ефективна та узгоджена взаємодія із зацікавленими сторонами здатна забезпечити підприємствам широкий спектр переваг (від оперативного вирішення поточних проблем до досягнення стратегічних цілей, таких як масштабування діяльності, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку). Серед основних вигід для бізнесу можна виокремити такі:

1. Управління ризиками. Збір і організація інформаційної бази в рамках взаємодії із зацікавленими сторонами дає змогу виявляти і оцінювати ризики.

Це підвищує ефективність процесів управління ризиками.

2. Об'єднання ресурсів. Часто представникам малого та середнього бізнесу не вистачає оперативних можливостей як для стратегічного вирішення найбільш гострих проблем, так і довгострокового розвитку компанії. Пошук ефективних рішень за допомогою взаємодії з партнерами, конкурентами та місцевою громадою забезпечує більш вигідний розподіл ресурсів (знань, персоналу, фінансів, технологій) та отримання додаткових можливостей для невеликих компаній.

3. Аналітика ринку. Організація комунікаційних процесів дає змогу підприємствам отримувати інформацію від зацікавлених сторін, яка може бути використана для покращення корпоративного продукту та підвищення ефективності бізнес-процесів. Інформація, отримана зі взаємодією, може стати основою для всебічного оцінювання зовнішнього бізнес-середовища, включаючи розвиток ринків і виявлення нових стратегічних можливостей.

4. Довіра (гудвіл). Обмін думками, розширення прав і можливостей, прозорість бізнес-процесів та інші способи тісної взаємодії із зацікавленими сторонами дають змогу зміцнити довіру між компанією і зацікавленими особами, що у свою чергу зміцнює ринкові позиції бізнесу.

5. Соціальний розвиток. Регулярні комунікації із зовнішніми зацікавленими сторонами (некомерційними організаціями, місцевою спільнотою) дають можливість тим, хто має право бути почутим, стати учасниками процесу ухвалення рішень. Цей процес інтегрує бізнес у суспільство, створюючи умови для формування соціальної цінності та довгострокового сталого розвитку підприємства.

Досягнення зазначених переваг для бізнесу відбувається в межах логіки посилення взаємин і поглиблення рівня взаємодії між підприємством і його головними стейкхолдерами. Послідовність формування цінності для зацікавлених сторін подано на рис. 2.5.

Із рисунка видно, що на етапі ситуаційної взаємодії із зацікавленими сторонами компанія отримує можливість підвищити ефективність управління

ризиками та вирішення операційних питань. У разі системної взаємодії для компаній створені умови для залучення необхідних ресурсів, корегування бізнес-процесів і актуального тактичного планування. Результатом комплексної взаємодії може стати формування позитивного іміджу компанії, розвиток і закріплення конкурентних позицій, створення соціальної цінності бізнесу.

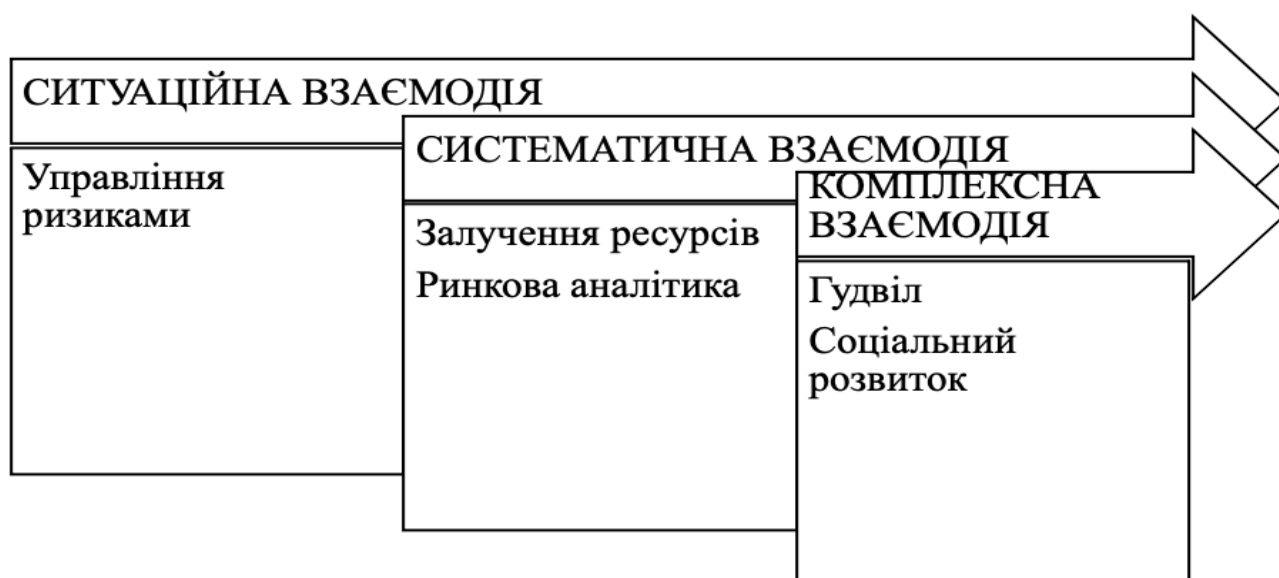


Рис. 2.5. Послідовність формування бізнес-вигод від взаємодії із зацікавленими сторонами (сформовано автором на основі [146])

Перед початком розроблення концептуальних положень, що регулюють взаємодію із зацікавленими сторонами, доцільно зосередитися на засадничих принципах, що забезпечують ефективність цього процесу. У фундаментальній праці, присвяченій теорії стейкхолдерів, Фріман Р. Е. окреслив шість основних принципів, які мають бути основою для регулювання відносин між підприємством і його стейкхолдерами (табл. 2.8).

Як показано в табл. 2.8, кожен із цих принципів стає вирішальним на певному етапі взаємодії «бізнес-стейкхолдери». Як і у випадку з питанням про вигоди, одержуваних підприємством від взаємодії із зацікавленими сторонами, зростаюча роль принципу на певному етапі взаємодії не скасовує важливості цього принципу за більш тісної співпраці. Правила входу-виходу та агентський

принцип важливі як у випадку ситуаційної взаємодії, так і комплексній співпраці. Принципи управління та розподілу витрат відіграють роль як у систематичній, так і комплексній взаємодії. Однак принципи зовнішніх ефектів і виживання слід брати до уваги тільки з розробленням всеосяжної стратегії співпраці.

Таблиця 2.8

Принципи взаємодії із зацікавленими сторонами
(сформовано автором на основі [148], [149])

Принцип	Правило	Рівень взаємодії
Вхід і вихід	Існує чітка прозора процедура залучення зацікавлених сторін і припинення взаємодії	Ситуаційна взаємодія
Агенти	Менеджер фірми є агентом фірми і, отже, несе відповідальність як перед зацікавленими сторонами, так і власниками бізнесу	
Управління	Із посиленням взаємодії правила, що регулюють відносини між зацікавленими сторонами та фірмою, певним чином змінюються	Систематична взаємодія
Витрати	Витрати кожної зацікавленої сторони мають бути пропорційними перевагам, які зацікавлені сторони мають у фірмі (ураховуючи, що не всі витрати мають фінансовий характер)	
Зовнішні ефекти	Той, хто несе витрати зацікавлених сторін, також має право стати зацікавленою стороною	Комплексна взаємодія
Вживання	Фірма має існувати тривалий час, тому необхідно забезпечити її виживання	

Усвідомлення принципів взаємодії зі стейкхолдерами призводить власників бізнесу до питання про те, які кроки необхідно зробити, щоб почати діяльність із залучення стейкхолдерів. Свого роду попередньою фазою цієї діяльності є нетворкінг - діяльність із формування і організації бази ділових контактів підприємства. Мережева взаємодія необхідна для підготовки і створення інформаційної основи для планування та управління взаємодією із зацікавленими сторонами. Мережева взаємодія включає декілька етапів:

1. Інвентаризація ділових відносин передбачає збір ділових контактів, для яких характерні позитивні відносини, і впорядкування цієї інформації.
2. Поповнюють і розширюють базу ділових відносин за допомогою таких інструментів:

- обмін візитними картками під час зустрічей;
- знайомство на ділових заходах;
- поштові листи;
- створення різних асоціацій і альянсів: клубів, громадських об'єднань, спілок, холдингів, фінансово-промислових груп, а також партнерств, метою яких є об'єднання зусиль, інтелектуального потенціалу та ділових зв'язків учасників для вирішення спільного завдання.

3. Організація ділових відносин. На цьому етапі бажано включити в складену базу даних інформацію, необхідну для подальшого поділу даних на сегменти. Чим більш деталізовані координати, тим легше в майбутньому сортувати дані і шукати в загальній інформаційній базі зацікавленої сторони в потрібному напрямі [150].

Завершення підготовки інформаційної бази відкриває можливості для планування подальших заходів щодо залучення зацікавлених сторін у бізнес-процеси. Управління взаємодією із зацікавленими сторонами часто розглядають як елемент управління проєктами. У табл. 2.9 наведено для порівняння два стандарти управління зацікавленими сторонами, які широко використовують у практиці ділового адміністрування.

Таблиця 2.9

Стандарти управління зацікавленими сторонами
(сформовано автором на основі [144, 146])

РМВОК		P2M	
Етапи взаємодії	Основний бізнес-процес	Етап взаємодії	Основний бізнес-процес
1	2	3	4
Ідентифікація зацікавлених сторін	Визначення зацікавлених сторін проєкту, а також аналіз і документування відповідної інформації про їхні інтереси, залучення, взаємозалежність і потенційний вплив	Побудова відносин	Складання списку зацікавлених сторін і визначення способів роботи з ними
Планування взаємодії	Розроблення підходів для взаємодії із зацікавленими сторонами		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Управління взаємодією	Заходи, спрямовані на задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін	Підтримка відносин	Регулярні заходи з підтримки задоволеності зацікавлених сторін
Моніторинг взаємодії	Моніторинг відносин із зацікавленими сторонами; адаптація стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами	Реорганізація відносин	Корегування встановлених відносин у разі змін у бізнес-середовищі

Наведені напрями управління проєктами мають схожу логіку вибудовування відносин із зацікавленими сторонами: від ідентифікації до залучення і корегування (адаптації) стратегій. Така система може бути цілком застосовна не тільки для окремих проєктів (ситуаційна взаємодія), але і для цільової діяльності підприємства (комплексна взаємодія). У той же час кожен етап побудови довгострокових відносин з основними зацікавленими сторонами має певні цілі взаємодії, комунікації і набір відповідних інструментів управління (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Механізми взаємодії із зацікавленими сторонами *(сформовано автором на основі [137, 142, 148])*

Стадія залучення	Мета взаємодії	Взаємодія	Інструмент взаємодії
1	2	3	4
Ідентифікація	Моніторинг думок зацікавлених сторін	Одностороння комунікація: від зацікавлених сторін до компанії	Опитування, анкетування, фокус-групи, онлайн-блоги та інші інтерактивні сервіси, відповіді на запити
	Інформування (освіта) зацікавлених сторін	Одностороння комунікація: від компанії до зацікавлених сторін	Звіти, участь у дискусіях; бюлетені та інформаційні листки; виступи, конференції та публічні презентації; «дні відкритих дверей» підприємства; прес-релізи, прес-конференції та реклама в ЗМІ

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Планування	Обмін думками (діалог), отримання інформації та зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, які використано для ухвалення рішень усередині компанії	Компанія запитує, а зацікавлені сторони відповідають	Переговори, консультації, круглі столи, фокус-групи, оцінювання роботи, зустрічі один на один, громадські збори, зворотний зв'язок у режимі онлайн
Управління	Спільна робота на контрактній основі	Визначення та моніторинг показників відповідно до умов контракту	Державно-приватне партнерство; надання грантів
	Спільна діяльність	Вивчення, ведення переговорів та ухвалення рішень обома сторонами. Зацікавлені сторони спільно працюють над конкретними заходами	Програми, проекти, рекламні акції, форуми за участю багатьох зацікавлених сторін, консультативні групи, спільний процес ухвалення рішень
Моніторинг	Делегування прийняття рішень зацікавленими сторонами з певних питань	Нові організаційні форми звітності: зацікавлені сторони відіграють формалізовану роль в управлінні	Прес-релізи, нефінансові звіти, розділи корпоративного сайту, інформаційні листи

Як демонструє таблиця, на кожному з етапів залучення зацікавлених сторін простежується відповідна динаміка комунікаційних процесів: від одностороннього інформування, характерного для фази ідентифікації, до формалізованих і структурованих форм комунікації, які притаманні стадіям моніторингу та поглибленої взаємодії. Водночас вибір інструментів взаємодії залежить як від типології стейкхолдерів, так і організаційних і ресурсних можливостей підприємства, що зумовлює використання широкого спектра

засобів: від опитувань, онлайн-блогів і публічних звернень до реалізації спільних проєктів, підготовки прес-релізів і формування нефінансової звітності.

Водночас на кожному етапі розвитку ділової взаємодії із зацікавленими сторонами можуть виникати певні проблеми, які ускладнюють процес їх залучення. Такі бар'єри можуть бути зумовлені як внутрішніми організаційними чинниками, так і зовнішніми обставинами, зокрема економічного, соціального чи правового характеру. Нерідко ці перешкоди знижують ефективність комунікацій і гальмують ухвалення рішень, що враховують інтереси всіх учасників. У табл. 2.11 наведено найбільш поширені бар'єри для ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами, а також окреслено потенційні шляхи їх подолання.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.11, більшість потенційних проблем взаємодії є нематеріальними, такими як рівень знань, мова, робочий час, соціальна ієрархія. Розв'язати такого типу проблеми можна на основі нематеріальних ресурсів, зокрема проведення тренінгів співробітниками підприємства, компенсації витраченого робочого часу додатковими вихідними, забезпечення анонімності за рахунок використання сучасних цифрових технологій.

У зв'язку з цим ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами доступна як великим корпораціям, так і малому бізнесу. У той же час для невеликих компаній зростає актуальність розвитку нематеріальних людських ресурсів у вигляді підвищення кваліфікації співробітників, поєднання виконуваних функцій, розвитку і зміцнення цифрових навичок. Ефективна система відносин між зацікавленими сторонами і бізнесом із поглибленням співпраці може забезпечити переваги для компаній: від управління ризиками на етапі локальної взаємодії до інтеграції ресурсів і можливостей для об'єктивного оцінювання ситуації на етапі системної взаємодії, а також формування позитивного іміджу і ціннісно-орієнтований розвиток у рамках комплексної взаємодії.

Принципи побудови відносин із зацікавленими сторонами, а також переваги співпраці зосереджені на рівні взаємодії. Залежно від того, наскільки

тісно інтегрована співпраця «бізнес-зацікавлені сторони», оновлюють певні правила взаємодії.

Таблиця 2.11

Проблеми взаємодії із зацікавленими сторонами та можливі рішення

(сформовано автором на основі [150, 155, 156])

Стадія залучення	Сфера	Проблема	Можливе рішення
Ідентифікація	Знання	Рівень знань із конкретних проблем	Надання своєчасної інформації
	Освіта	Рівень вміння користуватися інформаційними технологіями (ІТ)	Використання різних каналів комунікації (друкована та онлайн-преса, місцеве радіо, місцевий театр)
		Рівень грамотності	Проведення тренінгів
	Спілкування	Мова	Надання інформації різними мовами
		Обмежений доступ до засобів масової інформації	Дні відкритих дверей
Планування	Фінанси	Витрати на проїзд і проживання	Компенсація транспортних витрат і витрат на проживання
	Робочий час	Витрати робочого часу	Компенсація витраченого робочого часу
Управління	Інфраструктура	Ступінь доступності сучасних інформаційних і комунікаційних технологій	Надання за необхідності інформаційно-комунікаційного обладнання, проведення відповідних тренінгів
		Ступінь транспортної безпеки	Доступні місця та допомога з транспортом
Моніторинг	Соціокультурний контекст	Соціальна ієрархія	За необхідності забезпечення анонімності
		Відсутність загального розуміння найважливіших звичаїв, сімейних та інших зобов'язань	Вибір часу і місця для взаємодії має бути скорегований з урахуванням потреб зацікавлених сторін

У разі ситуаційного співробітництва головна роль належить принципам входу-виходу і агент-менеджерам. Якщо взаємодія має системний характер, принципи розподілу повноважень і витрат набувають першорядного значення. На рівні комплексної взаємодії актуалізовано питання довгострокового існування компанії і роботи з зовнішніми ефектами.

Підготовка до реалізації стратегій і планів ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами потребує інвентаризації, розширення та організації ділових відносин. Подальші заходи з вибудовування взаємовигідної роботи із зацікавленими сторонами можуть ґрунтуватися на розроблених стандартах управління проєктами для управління зацікавленими сторонами. У той же час процес розвитку співпраці проходить послідовні етапи від виявлення та планування до управління та моніторингу. Кожен етап має певні цілі залучення зацікавлених сторін і відповідні комунікації з використанням інструментів взаємодії. На етапі ідентифікації в основному здійснюються односторонні комунікації з використанням опитувань, інформаційних ресурсів і відкритих заходів. На етапі планування виникає необхідність у переговорах і консультаціях. Для стадії управління характерні проведення спільних заходів, ухвалення спільних рішень і реалізація спільних проєктів.

На етапі моніторингу формалізовані відносини «бізнес-стейкхолдери» на основі розширення прав і можливостей і формування нефінансової звітності. На кожному етапі взаємної інтеграції можуть виникати проблеми у сфері освіти, знань, комунікацій, фінансів, інфраструктури, соціокультурного контексту. Проте подолання цих бар'єрів можливо на основі активного використання внутрішнього людського ресурсу організації (знань, умінь, кваліфікації, мотивації персоналу).

Отже, з'ясувавши особливості взаємодії із зацікавленими сторонами, а також базові положення становлення нової парадигми розвитку бізнесу в умовах трансформацій, можна з впевненістю зазначити, що основою для формування суспільно значущої моделі наукоорієнтованого підприємництва є ефективна реалізація інноваційного потенціалу в умовах складного зовнішнього

середовища шляхом системної взаємодії зі стейкхолдерами з урахуванням багатовекторних інтересів і цінностей останніх (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Принципова схема формування суспільно значущої моделі наукоорієнтованого підприємництва (розробка автора)

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що лише ефективно сформована концепція управління зацікавленими сторонами, яка інтегрує принципи, положення і стандарти взаємодії у процес формування інклюзивної бізнес-моделі, здатна забезпечити довгострокову ефективність і підвищити конкурентоспроможність сучасного підприємства. Водночас перед впровадженням такої концепції доцільно звернути увагу на фундаментальні засади новітніх бізнес-моделей, що ґрунтовані на залученні всіх груп стейкхолдерів як повноцінних співтворців спільної цінності. Такий підхід сприяє виникненню синергетичного ефекту, зміцненню лояльності та зменшенню ризиків, що загрожують стабільності бізнес-моделі. Отже, сучасна практика управління має орієнтуватися не лише на отримання вигоди від взаємодії із зацікавленими сторонами, а і спільне створення соціально значущих результатів, у межах яких кожен учасник процесу робить свій внесок і отримує відповідну частку створеної цінності.

Досягнення окресленої мети можливе лише за умови впровадження симбіотичного підходу, який передбачає розгляд зацікавлених сторін не як суб'єктів потенційного конфлікту інтересів, а як партнерів у взаємовигідному співробітництві. Така взаємодія сприяє формуванню синергії і створенню нової цінності для всіх учасників процесу. Реалізація цього підходу проявляється в максимізації спільної цінності (shared value) для всіх симбіотичних партнерів через інтеграцію їхніх інтересів і трансформацію соціальних та екологічних викликів у джерела інноваційного розвитку і зростання. Ретельне опрацювання сучасних концептуальних положень [157-159] дало змогу виділити базові принципи симбіотичного підходу:

- принцип «потрійної синергії» (Social-Ecological-Economic Synergy) - будь-який проєкт або рішення оцінюють відносно його впливу на всі три сфери одночасно, тобто знаходити рішення, які покращують показники у всіх вимірах, а не компромісні;

- принцип «двостороннього потоку цінності» (Bidirectional Value Flow) - цінність спрямована не лише від стейкхолдерів до компанії (праця, капітал,

лояльність), але й у зворотному напрямку в найрізноманітніших формах, головним завдання компанії є організувати і примножити ці потоки;

- принцип «спільного творення майбутнього» (Co-creation of the Future) - головні стейкхолдери залучені не на етапі консультацій, а етапі формування стратегії та розроблення нових продуктів/послуг (вони стають співавторами бізнес-моделі);

- принцип «прозорості та відкритої екосистеми даних» (Open Data Ecosystem) - компанія створює відкриту платформу або регулярно публікує дані про свій вплив у всіх трьох сферах, що дає змогу стейкхолдерам бачити свій внесок у спільний успіх, а підприємству отримувати зворотний зв'язок для вдосконалення.

Зазначене дало змогу сформуванню теоретичні засади управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі (рис. 2.7). Базовим положенням цих концептуальних положень є те, що пріоритетом стає не орієнтація на одностороннє отримання підприємством прибутку, а встановлення довгострокових відносин співпраці, що базовано на принципах синергічного ефекту і взаємного розвитку, а економічна результативність і конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежать від рівня задоволеності, залученості та успішності його стейкхолдерів, що свідчить про глибоку взаємозалежність між підприємством і його середовищем.

Отже, ефективне управління стейкхолдерами на засадах симбіотичного підходу є головним чинником формування стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей. Такий теоретичний підхід ґрунтований на ідеї взаємовигідного співробітництва, що забезпечує не лише економічну вигоду, але і створення соціальної та екологічної цінності [160]. Інтеграція принципів потрібної синергії, двостороннього потоку цінності, спільного творення майбутнього та відкритості даних сприяє посиленню довіри між учасниками взаємодії. Важливим аспектом є переорієнтація управлінських стратегій з акцентуванням керівних дій на довгострокове партнерство зі стейкхолдерами.

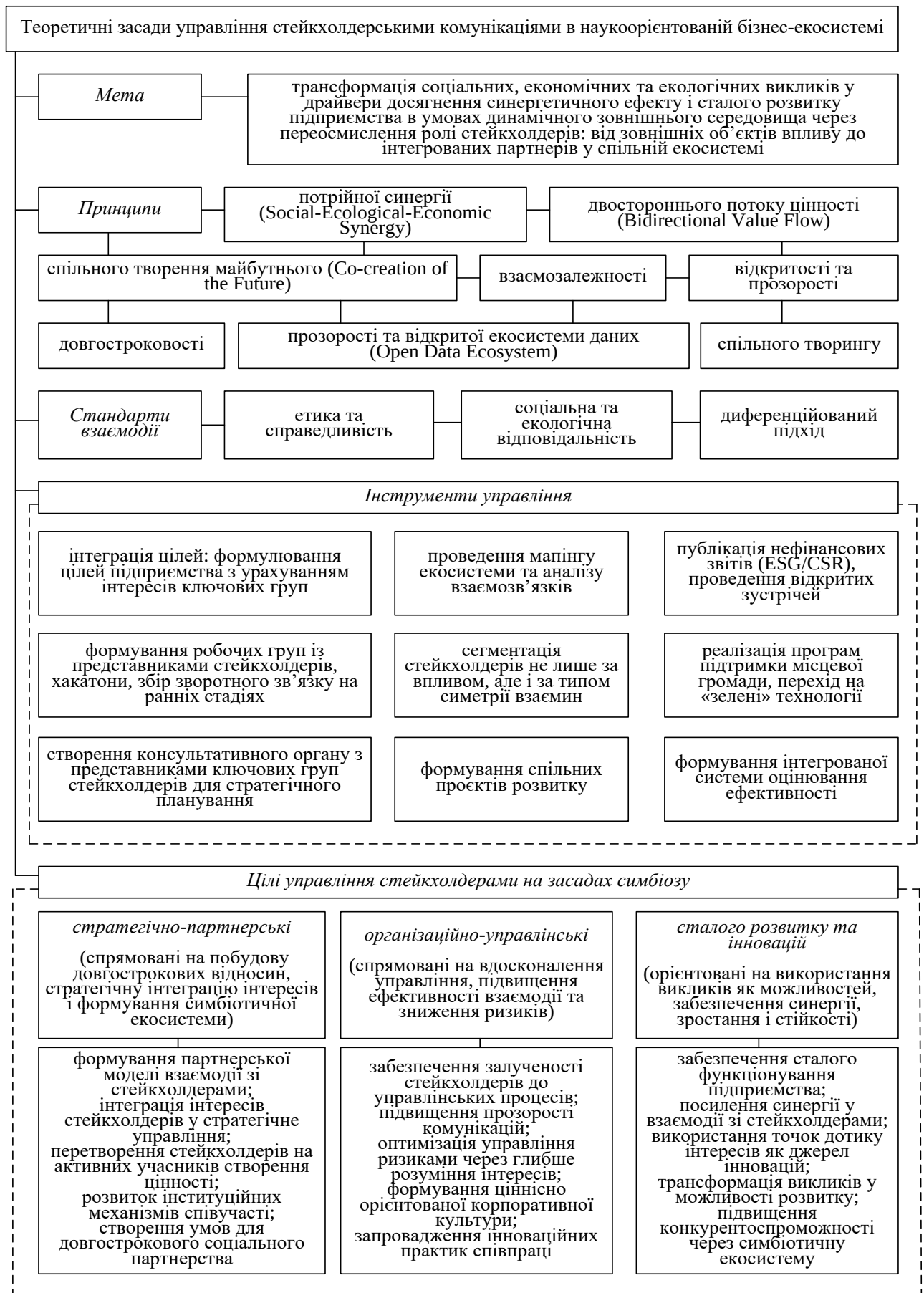


Рис. 2.7. Теоретичні засади управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі (розробка автора)

Це зумовлює необхідність залучення зацікавлених сторін у всі етапи стратегічного планування та інноваційної діяльності підприємства. Унаслідок цього формується нова парадигма бізнесу, що базована на спільному створенні цінності та відповідальності за сталий розвиток. Отже, наразі симбіотичне управління стейкхолдерами є ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасних викликів.

2.3. Розроблення соціально орієнтованої інклюзивної моделі розвитку підприємництва в умовах цифровізації

Цифровізація бізнес-процесів і суспільної взаємодії, наслідки пандемії коронавірусу, наростаючий характер кліматичних змін – усе це обумовлює значні зміни як на глобальному рівні, так і мікрорівні. Підприємствам необхідно проявляти високу адаптивність, щоб витримувати тиск усе більш складного глобального ринку. Бізнес-стратегій, орієнтованих на якість, продуктивність і ефективність, більше недостатньо для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Сучасні бізнес-лідери стикаються з протиріччям низької довіри та завищених очікувань, а також необхідністю змістити акценти з акціонерів на користь клієнтів, постачальників, співробітників і спільноти. Значні зміни в способах ведення бізнесу передбачені на основі використання принципів корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють розширенню кола агентів, перед якими компанія має звітувати. Нові бізнес-моделі орієнтовані переважно на створення спільної цінності для задоволення очікувань різних зацікавлених сторін, а також на багатовимірні якісні показники корпоративної ефективності.

При цьому концепція стейкхолдерів стикається зі значними проблемами щодо аспектів практичного застосування та впровадження на рівні компанії.

Коли зацікавлені сторони, включаючи споживачів, інвесторів і працівників, приділяють усе більше уваги соціальним та екологічним наслідкам бізнесу, зусилля з корпоративної відповідальності перетворилися на недостатньо вивчену сферу управління.

Соціальне підприємництво - це нова бізнес-модель, виникнення якої є результатом підвищеної обізнаності громадськості про корпоративну та екологічну соціальну відповідальність. Соціальне підприємництво демонструє континуум цілей, починаючи від суто соціальної місії до комбінацій соціальних і комерційних мотивів. Спільним елементом серед фірм соціального підприємництва є їхня основна турбота про соціальні проблеми. Соціальне підприємництво часто вивчають через призму теорії зацікавлених сторін. Теорія зацікавлених сторін - це теорія організаційного управління та етики, яка передбачає розгляд зацікавлених сторін і їхніх відносин із фірмою як серії дій, що призводять до кінцевих результатів, які є неявно цінними та морально навантаженими. Важливими для соціального підприємництва є такі моделі зацікавлених сторін, як ті, що описані валентностями управління соціальними проблемами та цінностями значущих зацікавлених сторін.

У моделі валентності управління соціальними проблемами теорія зацікавлених сторін ураховує всіх осіб, які зазнають соціального впливу або мають соціальний вплив на фірму через соціальні рушійні сили та бар'єри. У межах цієї теорії відбувається класифікація внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін відповідно до їхніх рушійних сил і бар'єрів для практик соціальної відповідальності, зважають ці рушійні сили і бар'єри. Зацікавлених осіб класифікують за категоріями і валентностями від низького рівня управління соціальними проблемами до високого рівня залучення та високого рівня ухвалення рішень в управлінні соціальними проблемами. Методика використання рушійних сил і бар'єрів для управління соціальними проблемами також використовується в контексті корпоративної соціальної відповідальності великих і малих підприємств.

Модель значущості зацікавлених сторін визначає значущість як результат

поєднання претензій на владу, терміновість і легітимність, які зацікавлена сторона має щодо фірми. Елемент влади визначає ступінь влади, яку зацікавлена сторона має над фірмою. Елемент терміновості - це важливість часу, який зацікавлена сторона претендує на фірму. Елемент легітимності визначає претензію, яку зацікавлена сторона має відносно фірми. Модель використовують для визначення атрибутів зацікавлених сторін вищого керівництва в публічних фірмах.

Незважаючи на те, що теорія зацікавлених сторін широко використовувана для пояснення того, хто або що важливо для бізнесу та соціального підприємства, було знайдено мало описових досліджень теорії в соціальному підприємстві. Описове дослідження випадків зацікавлених сторін та їхнього впливу на роботу і суспільну свідомість будь-якого соціального підприємства є важливим, оскільки дає уявлення про те, як теорія зацікавлених сторін працює на практиці.

Акцентуємо увагу при цьому, що компаніям потрібно бути підприємливими, шукаючи шляхи формування можливостей у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим процес вдосконалення актуальних бізнес-стратегій потребує критичного осмислення основних концепцій, звернених до системи зацікавлених сторін, залучених у процес комплексної соціальної взаємодії. Важливою є систематизація визначених підходів і формування комплексної бізнес-моделі, адаптованої до визначених вимог ринку.

Зі зростанням обізнаності споживачів про сталий розвиток і соціальну відповідальність бізнес перебуває під постійним тиском щодо впровадження стійких методів господарювання. Тенденції показують посилення потреби в адаптації не тільки до вимог ринку, але і зростаючих вимог щодо економічної та екологічної ефективності та корпоративної соціальної відповідальності. Більшість підходів стратегічного оновлення зазвичай сфокусовані тільки на одному аспекті сталого розвитку або занадто складні для впровадження більшістю організацій [161]. У зв'язку з цим актуальними і недостатньо вивченими стають питання розроблення легко застосовних у практиці бізнес-

моделей, що враховують одночасно чинники економічного, екологічного і соціального характеру.

Нещодавні економічні кризи спонукають менеджерів вийти за рамки прагнень акціонерів, які зосереджені лише на економічних цінностях. Менеджерам потрібна більш широка перспектива в процесах ухвалення рішень. Ця перспектива добре визначена теорією управління зацікавленими сторонами. Питання полягає в тому, як мережі та їхню структуру потрібно використовувати в управлінні зацікавленими сторонами. Існує кілька різних підходів, починаючи від традиційних, у яких менеджерам пропонують зосередитися на основних зацікавлених сторонах [162], і закінчуючи більш широкими перспективами, у яких менеджерам пропонують ураховувати структуру мережі зацікавлених сторін [163]. Відкритим залишається питання застосування теорії стейкхолдерів для побудови ефективних бізнес-моделей, адаптованих до актуальних потреб стратегічного оновлення компаній. Нерозв'язаною проблемою залишається також пошук індикаторів взаємодії, доступних для реалізації підприємствами різних розмірів.

Трактування стратегічного оновлення в літературі вказують на безліч шляхів досягнення оновлення. Оновлення включає розроблення нових продуктів, інвестиції в дослідження і розроблення, зміни в кадровому забезпеченні і практиці найму, корпоративні ініціативи та придбання, а також реорганізації [161]. Недостатньо уваги при цьому приділяють узгодженню інтересів стейкхолдерів і бізнесу. Розв'язанню проблем адаптації компаній до сучасних викликів сприятиме вдосконалення системного підходу щодо стратегічного оновлення замість орієнтації переважно на операційну або управлінську складову.

Іноді менеджери присвячують себе соціальним цілям, щоб налагодити кращі відносини з різними зацікавленими сторонами і сприяти довгостроковій стійкості свого бізнесу [148]. В інших випадках це роблять просто для просування власних інтересів, включаючи підвищення престижу та зміцнення позицій. Отже, соціально-орієнтована діяльність має бути комплексною

взаємодією, що враховує інтереси максимальної кількості залучених сторін. Так, за теорією агентів зацікавлених сторін, відносини зі стейкхолдерами розглядають як найважливіший керований актив фірми, частину її капіталу [163]. Як продовження цих ідей, корпоративна філантропія основний акцент робить на співтовариство, залучення зацікавлених сторін, що у свою чергу визначає внутрішні соціальні показники компанії [164]. Цінним при цьому було б узагальнення пропозицій щодо стратегічного оновлення в усіх напрямках. Визначення інтегрованого погляду на стратегічне оновлення, з позицій стійкості, соціальності, інклюзивності, розкриває можливості ефективної адаптації та розвитку підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

Управління чинниками створення цінності стали розглядати як найважливішу довгострокову стратегію компанії [165]. Фінансові показники, такі як продажі та прибуток, забезпечують лише часткові показники ефективності бізнесу [166]. Отже, основною проблемою дослідження є розроблення теоретичних підходів щодо того, як включити соціальні та екологічні параметри в діяльність підприємства; формування методів урахування суспільно-екологічних параметрів компаній для реалізації ефективних бізнес-моделей, адаптованих до сучасних викликів.

Як теоретичне підґрунтя проведеного дослідження були застосовані такі концепції:

1) соціальна інклюзія означає рівний доступ до різних суспільних благ для різних груп населення. Проблема соціального виключення полягає у відсутності або недостатньому наданні можливостей для залучення якомога більшої кількості людей у виробничий процес [163]. При цьому проблема «інклюзивності» поступово переміщається з макрорівня на рівень підприємств і домашніх господарств. Це пов'язано з тим, що інклюзивне зростання тісно пов'язане з продуктивністю праці, розподілом доходів, професійними навичками, рівнем освіти і стійкістю виробничих технологій [167]. Інклюзивність для бізнесу означає врахування інтересів максимально можливої кількості зацікавлених сторін, а також забезпечення рівних можливостей для

господарюючих суб'єктів здійснювати професійну та підприємницьку діяльність [168]. Отже, концепція «інклюзивності» визначає створення не тільки економічної, а і соціальної цінності;

2) сутність бізнесу полягає у створенні цінності, яку продають на ринку (продукти, послуги, інновації, інтелектуальна власність тощо). Спосіб організації підприємницьких відносин у межах і поза межами підприємства з метою створення цінності являє собою бізнес-модель. Основними елементами бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, відносини зі споживачами та партнерами, ресурси, діяльність, доходи і витрати. Залежно від розвитку потреб бізнесу та суспільства, якісне та структурне наповнення актуальних бізнес-моделей може змінюватися, утворюючи розмаїття видів залежно від вибраних критеріїв та еволюції [169];

3) сучасну підприємницьку діяльність усе частіше асоціюють із соціальним впливом, соціальною взаємодією. Питання соціальної відповідальності, соціальної цінності та інклюзивності стають усе більш актуальними для бізнесу. Соціальні інновації можуть вплинути на розв'язання актуальних суспільних проблем як джерело динамічних підходів для мобілізації спільнот і підвищення їхньої стійкості [85]. Основним елементом, що відрізняє бізнес-модель соціальних інновацій від класичної бізнес-моделі, є «вплив». Оскільки в центрі уваги соціально орієнтованої підприємницької діяльності знаходиться саме досягнення соціального ефекту, уся структура бізнес-моделі трансформована так, щоб сприяти досягненню намічених цілей. В основі бізнес-моделі лежить «Ціннісна пропозиція», яка по суті є соціальною інновацією, тобто тим, що компанія буде робити для досягнення певного соціального ефекту. Основними учасниками бізнес-моделі є партнери, стейкхолдери та бенефіціари. Партнери і стейкхолдери є зацікавленими в соціальних інноваціях і залучені до них, а бенефіціарами є ті, на кого спрямована діяльність із надання впливу [77];

4) дослідження можливостей і напрямів формування бізнес-моделі для створення інклюзивної цінності було реалізовано на основі стейкхолдерського

підходу. Підхід зацікавлених сторін – це одночасно нормативний і описовий підхід, а не чисто емпіричний. Він об'єднує економічний і соціальний аналіз. Такий підхід має важливе значення як для досліджень у сфері підприємництва, так і практичних результатів для менеджерів [169].

Дослідження на основі стейкхолдерського підходу здійснювали із вивченням таких аспектів діяльності підприємства:

- описовий аспект, оскільки опис інтересів організації та її зацікавлених сторін забезпечує основу для кращого розуміння відносин між організацією та зацікавленими сторонами;

- інструментальний аспект, оскільки основною метою реалізації бізнес-моделі є підвищення цінності для зацікавлених сторін. Впровадження теорії зацікавлених сторін має призвести до переваг як для організації, так і зацікавлених сторін. Інструментальний підхід досліджує прибутковість, зростання, ефективність, допомагає визначити успіх управління підприємством;

- нормативний аспект, оскільки зацікавлені сторони мають внутрішню цінність для проєктів і бізнесу. Нормативний підхід допомагає визначити і пояснити філософські цілі бізнесу та керівництва, а також перевірити існуючу бізнес-модель на відповідність сучасним викликам та економічним тенденціям.

В умовах індивідуалізації споживання і виробництва, актуалізації соціального впливу бізнесу та посилення уваги до принципів сталого розвитку, значно змінюються методи стратегічного управління. Від традиційних методів, заснованих на організаційному аспекті, фінансовій прибутковості, кількісних вимірах і плануванні, відбувається перехід до відносницьких теорій, які фокусовані на взаємодії зі стейкхолдерами, якісному аналізі та побудові соціально відповідального бізнесу. Щоб проілюструвати основні відмінності між традиційними і відносницькими методами стратегічного управління, наведемо результати порівняльного аналізу даних підходів згідно з критеріями ресурсів, можливостей, управління (табл. 2.12).

Порівняльна характеристика традиційного і відносницького підходів щодо стратегічного управління *(сформовано автором на основі [77])*

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Відносницький підхід
Рівень аналізу	Акцент на організаційному рівні управління. Стейкхолдерів розглядають групами	Акцент на побудові відносин як усередині організації, так і з зовнішньою екосистемою. Стейкхолдерів розглядають індивідуально
Ресурси управління	Акцент на фінансовому капіталі	Акцент на соціальному капіталі
Можливості	Бізнес урахує існуючі переваги стейкхолдерів	Бізнес створює переваги спільно зі стейкхолдерами
Керівництво	Для забезпечення ефективності та контролю операційна діяльність стандартизована	Для підтримки адаптивності спільно вироблені ефективні норми можуть розвиватися в рамках відносин за принципами взаємності

Виходячи з наведеного порівняння, можна зробити висновок, що в основі стратегічного оновлення доцільно застосовувати стейкхолдерський підхід, який заснований на якісному аналізі і підкреслює важливість соціальної взаємодії.

Стратегічно ефективні компанії перебудовують свої бізнес-моделі для задоволення як вимог економіки, так і принципів соціальної відповідальності, а також низького рівня викидів і високої ресурсоефективності [85]. Відповідність зазначеним принципам визначає особливості цілепокладання стратегічного оновлення бізнесу за трьома напрямками:

1. Економічний напрям:

- зменшити виснаження ресурсів;
- забезпечити стійкість і продуктивність бізнесу.

2. Екологічний напрям:

- зупинити або повернути шкоду навколишньому середовищу;
- зменшити забруднення навколишнього середовища;
- забезпечити генетичне різноманіття.

3. Соціальний напрям:

- розширення прав і можливостей основних стейкхолдерів;
- формування соціальної згуртованості;
- сприяння культурному різноманіттю [168].

Слід зазначити, що цілі стратегічного оновлення передбачають отримання зисків як для бізнесу, так і головних стейкхолдерів (агентів взаємодії). За наведеною концепцією, вигоди стратегічно ефективних бізнес-моделей також формовані відповідно до трьох основних напрямів:

1. Економічний напрям:

- створення конкурентної переваги;
- підвищення споживчої цінності;
- скорочення використання ресурсів;
- ефективне управління відходами.

2. Екологічний напрям:

- збереження навколишнього середовища;
- скорочення викидів CO₂.

3. Соціальний напрям:

- поліпшення життя людей;
- задоволення різних очікувань зацікавлених сторін;
- підвищення позитивного соціального впливу за рахунок залучення різних груп зацікавлених сторін.

Оновлення бізнес-моделей на основі синтезу економічної, екологічної та соціальної складових визначає здатність підприємства задовольняти попит і очікування зацікавлених сторін, крім тих, які безпосередньо пов'язані з продуктами і ринками [169]. Для формування бізнес-моделі, що поєднує принципи економічної вигоди, умови сталого розвитку та позитивного соціального впливу, актуальним є підхід зацікавлених сторін. У рамках цього підходу щодо стратегічного управління довгостроковий успіх компанії розглядають як функцію відносин компанії із зацікавленими сторонами,

включаючи співробітників, споживачів, уряд, інвесторів, постачальників і спільноти.

Кінцевою метою фірми є створення і забезпечення добробуту або цінності для всіх її зацікавлених сторін, і досягнення цієї мети залежить від співпраці і підтримки цих зацікавлених сторін, які також надають фірмі критично важливі ресурси. Взаємовигідна взаємодія фірми і стейкхолдерів у рамках бізнес-моделі, орієнтованої на створення зовнішньої (соціально-інклюзивної) цінності, подана на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Вигоди підприємства і стейкхолдерів у рамках соціально-орієнтованої бізнес-моделі (сформовано автором на основі [162])

Продовжуючи вищезазначене, важливо підкреслити, що підхід зацікавлених сторін полягає у визначенні конкретних «імен та осіб» зацікавлених сторін, а не просто в аналізі конкретних ролей зацікавлених сторін. Отже, важливо розвивати розуміння реальних, конкретних зацікавлених сторін, які є специфічними для фірми, і обставин, у яких вона знаходиться. Тільки завдяки такому рівню розуміння керівництво може створювати варіанти і стратегії, які мають підтримку всіх зацікавлених сторін.

Лише за такої підтримки керівництво може забезпечити довгострокове виживання фірми. Менш важливо, щоб керівництво розуміло реакцію «споживачів у цілому» на підвищення цін. Набагато важливіше, щоб менеджери розуміли, як реагують реальні клієнти, беручи до уваги пріоритет. Наприклад, якими будуть пріоритети у споживачів під час сніжної бурі взимку, беручи до уваги те, що вони налаштували своє обладнання відповідно до специфікацій продукції компанії [159].

Стратегічне оновлення на основі реалізації соціально-орієнтованих бізнес-моделей усе більше орієнтовано на концепцію корпоративної соціальної ефективності, що охоплює різну неринкову діяльність фірм, спрямовану на зацікавлені сторони. Ці заходи включають увагу та інвестиції в покращення відносин фірми зі своїми працівниками, споживачами, регуляторами та громадами в цілому. При цьому поняття корпоративної соціальної відповідальності органічно вплетено в концепцію побудови соціально-орієнтованої інклюзивної моделі організації бізнес-діяльності, оскільки відбувається за трьома виділеними вище напрямками – економічним, екологічним і соціальним (табл. 2.13).

Отже, реалізовувати заходи корпоративної відповідальності бізнесу має сенс відповідно до критеріїв економічної, екологічної та соціальної результативності. При цьому формуються такі відносини «бізнес-стейкхолдери», які сприяють утворенню та обміну вигодами.

Корпоративна соціальна відповідальність у розрізі основних напрямів
соціально-орієнтованої бізнес-моделі

(сформовано автором на основі [161, 162, 169])

Економічний	Екологічний	Соціальний
ЗАХОДИ: – широке залучення співробітників до процесу ухвалення рішень; – навчання та професійний розвиток; – відповідна компенсація та стимули; – розподіл прибутку; - справедливе ставлення до працівників (включаючи їхні профспілки, якщо це можливо); – повноцінне і своєчасне надання інформації про діяльність компанії; – відповідність якості продукції найбільш високим стандартам, безпека продукції для здоров'я і життєдіяльності; – спільне проектування продукції на основі ефективної комунікації та зворотного зв'язку	ЗАХОДИ: – програми запобігання забрудненню; – програми утилізації; – використання чистої енергії; – інноваційні характеристики продуктів для відновлення; – програми управління небезпечними відходами та викидами; – екологічне технічне обслуговування основних засобів	ЗАХОДИ: – політика найму робочої сили, розвитку та просування по службі; – захист гендерної рівноправності, прав інвалідів і гомосексуалістів; – створення середовища, що сприяє меншинам; – забезпечення догляду за дітьми та сприяння збалансованим ситуаціям у трудовому житті
РЕЗУЛЬТАТ: 1. Ефективні системи управління персоналом мають глибокий вплив, перетворюючи працівників фірм на стратегічні активи для стійкої конкурентної переваги. 2. Задоволені клієнти не просто підтримують фірму, а й рекомендують її іншим потенційним споживачам	РЕЗУЛЬТАТ: 1. Збільшення ресурсного забезпечення. 2. Підвищення лояльності і підтримки з боку уряду та суспільно активних груп	РЕЗУЛЬТАТ: 1. Формування і розвиток позитивного ділового іміджу. 2. Підвищення лояльності і підтримки з боку уряду та суспільно активних груп

Стратегія компанії відносно спільноти, яка включає прямі дії компанії і

заходи, пов'язані з суспільством, ототожнюють із поняттям корпоративної філантропії.

Компанія вдається до корпоративної філантропії з різних причин:

- зміцнення зв'язку зі спільнотою [159] (економічна спрямованість);
- відшкодування ресурсів, які надало суспільство (екологічна спрямованість);
- реакція на зовнішній тиск або вимоги спільноти [149] (соціальна спрямованість).

Діяльність компанії в рамках корпоративної філантропії можна проаналізувати як бізнес-стратегію [148], якою необхідно керувати. Компаніям необхідно вирішити, як направляти подібну бізнес-стратегію і на кого ця стратегія має бути спрямована. Практичний досвід реалізації окремих бізнес-ініціатив свідчить, що корпоративна філантропія здатна генерувати соціальну цінність [92] на основі покращення добробуту в громаді та більшої задоволеності працівників шляхом створення покращеного інтелектуального капіталу та капіталу відносин.

Підприємство через корпоративну філантропію не тільки виконує свої зобов'язання перед громадою, але і здійснює внутрішнє стратегічне переосмислення, аналізуючи вплив на решту відносин з основними агентами, з якими компанія взаємодіє. Отже, корпоративна філантропія спрямована на вирішення соціальних потреб, одночасно покращуючи відносини з головними зацікавленими сторонами для забезпечення кращих фінансових і нефінансових показників бізнесу та корпоративної стійкості.

Результатом побудови бізнес-взаємодії за принципами корпоративної філантропії, що враховує параметри економічної ефективності, екологічності, соціальної відповідальності, а також бере до уваги те, що сторонами бізнес-моделі є компанія і стейкхолдери, стає благодійна корпорація. Благодійна корпорація – це нова корпоративна форма, яка визнає прагнення компанії мати матеріальний, позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище на додачу до того, щоб бути фінансово прибутковою. Управління зареєстрованою

благодійною корпорацією потребує від підприємців ураховувати інтереси зацікавлених сторін разом з інтересами акціонерів. При цьому забезпечено захист засновникам, стурбованим тим, що залучення зовнішнього капіталу може призвести до «відходу» компаній від соціальних місій [156].

Урахування вимог та інтересів різних зацікавлених сторін призводить до підвищення довіри до організації, що сприяє створенню ціннісного соціального капіталу. Концепція цінності в рамках соціально-орієнтованої бізнес-моделі стратегічного оновлення заснована на таких положеннях:

- цінність створювана не тільки самою організацією або всередині неї, а і спільними зусиллями за допомогою відносин із зацікавленими сторонами (клієнтами, постачальниками, суспільством тощо);
- вартість знаходиться під впливом зовнішніх чинників, ризиків і можливостей, що формують середовище, у якому працює компанія;
- цінність залежить від наявності, доступності, управління ресурсами і видами капіталу (фінансовим, промисловим, інтелектуальним, природним і соціальним), які надають зацікавлені сторони;
- концепція цінності для зацікавлених сторін є логічним розвитком концепції акціонерної вартості, оскільки вона дає змогу ідентифікувати і аналізувати чинники створення акціонерної вартості в довгостроковій перспективі. У табл. 2.14 наведені результати порівняльного аналізу двох підходів на підтримку цієї тези.

Еволюція від акціонерного до стейкхолдерського підходу передбачає створення соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі в широкому сенсі. Графічне зображення бізнес-моделі показано нижче на рис. 2.9.

Наведена бізнес-модель не тільки включає економічну складову, а і продукує активні екологічні та соціальні компоненти діяльності підприємства. Економічний аспект висвітлює фінансові потоки, що надходять до зацікавлених сторін і від них, а також ринкову діяльність. Такою зацікавленою стороною є, наприклад, муніципалітет, у якому працює компанія. У той час як здатність вимірювати фінансові потоки зазвичай вже забезпечена регулюванням

бухгалтерського обліку, для забезпечення стійкості рекомендовано забезпечувати обізнаність про якість, стратегії і цілі.

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз акціонерного і стейкхолдерського підходів щодо створення цінності (сформовано автором на основі [161])

Параметр порівняння	Акціонерний підхід	Стейкхолдерський підхід
1	2	3
Типи рішень	Фінансові рішення щодо залучення капіталу та інвестування	Стратегічні рішення всебічного характеру
Сфера застосування	Оцінювання вартості	Стратегічне управління
Методи аналізу	Кількісний	Якісний
Зацікавлені сторони	Акціонери, інвестори	Внутрішні та зовнішні стейкхолдери
Предмет аналізу	Фінансові потоки	Комунікації та відносини
Ресурси	Фінансові	Усі ресурси, у т. ч. фінансові, капітальні, людські, природні, нематеріальні

Екологічний аспект зосереджений на корпоративних зусиллях і політиці у сфері охорони навколишнього середовища. Центральними моментами є використання природних ресурсів та управління ними, а також викиди парникових газів. Обізнаність, здатність вимірювати і звітувати є основою цього стовпа. Стратегії та цілі, спрямовані на зменшення використання невідновлюваних ресурсів і одночасне збільшення частки відновлюваних джерел енергії, становлять ключовий шлях до забезпечення сталого розвитку в екологічній сфері. Соціальний аспект працює як усередині компанії та її постачальників, так і з місцевими громадами компанії. Такий аспект заснований на принципі корпоративної відповідальності бізнесу і орієнтований на створення соціальних вигод і соціального капіталу підприємства.

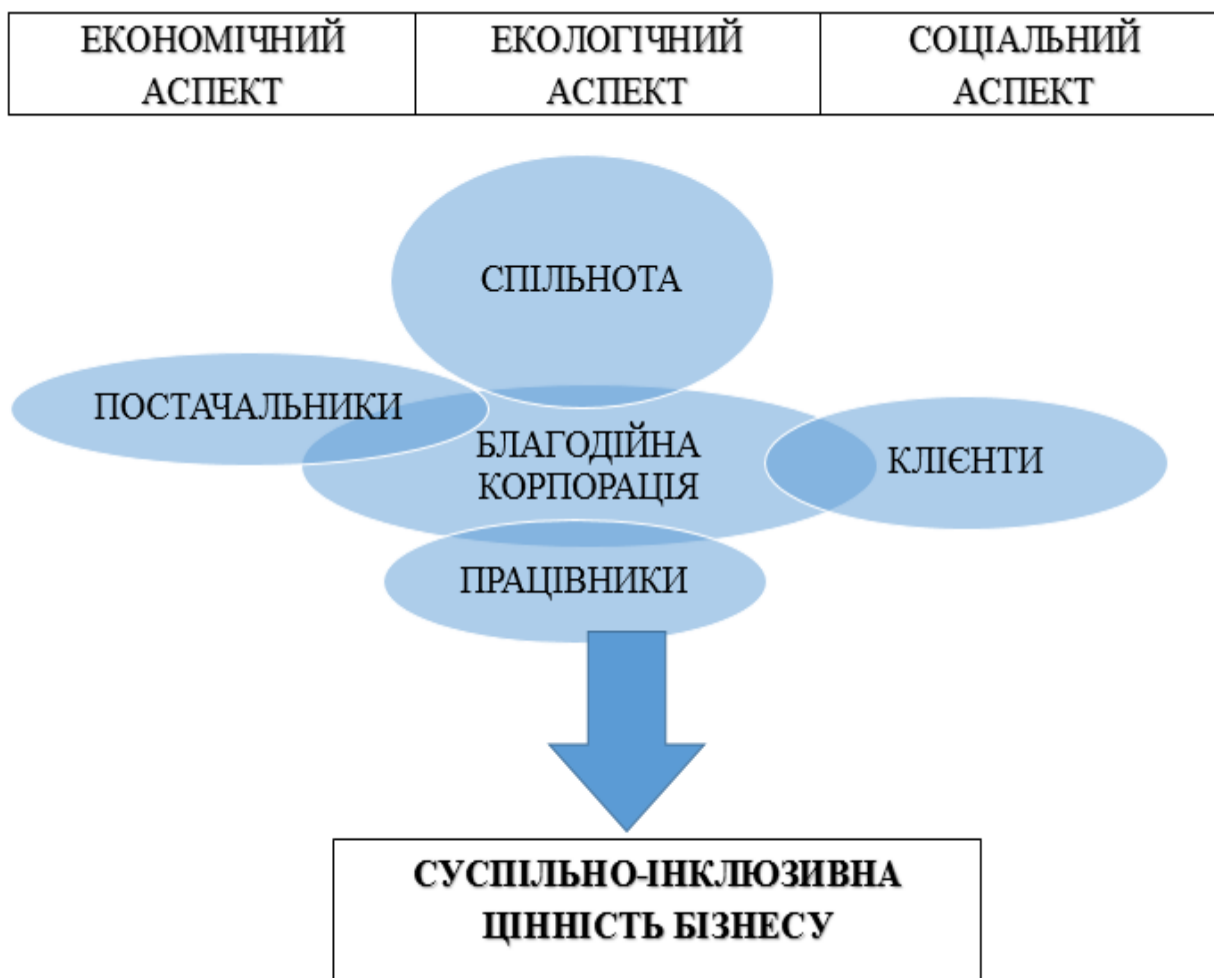


Рис. 2.9. Соціально-орієнтована інклюзивна бізнес-модель
(побудовано автором)

У центрі бізнес-моделі знаходиться благодійна корпорація. У рамках взаємодії зі стейкхолдерами на принципах корпоративної філантропії пропонується бізнес-модель орієнтована в цілому на створення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. Суспільно-інклюзивна цінність являє собою комплексне сприйняття економічних, екологічних, соціальних вигід, створюваних і одержуваних усіма учасниками взаємодії як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Для того щоб проілюструвати принцип роботи такої моделі, розглянемо кілька прикладів корпоративної філантропії, що є результуючими у створенні суспільно-інклюзивної цінності. У наведених нижче прикладах на основі опису бізнес-проекту сформована характеристика бізнес-моделей, що була

застосована в межах реалізації наведених бізнес-ініціатив.

Приклад 1. У 1996 році SC Johnson, виробник засобів для прибирання та домашнього зберігання, запустив проєкти «Стійкий Расін», спрямовані на те, щоб зробити своє рідне місто у Вісконсіні найкращим місцем для життя і роботи. Компанія уклала угоду між чотирма муніципалітетами про координацію очищення води та каналізації, що призвело до економії коштів для мешканців і підприємств, зменшуючи забруднення. Була відкрита чартерна школа спільноти, орієнтована на учнів із груп ризику. За рахунок рекультиваци забруднених ділянок землі місцевим жителям повернули робочі місця, а частка комерційних вакантних площ у центрі Расіна знизилася з 46 % до 18 %. У партнерстві з місцевими організаціями, урядом і жителями компанія створила громадську коаліцію, спрямовану на покращення місцевої економіки та навколишнього середовища [169]. Цей приклад у застосуванні бізнес-модель наведений у табл. 2.15.

Отже, суспільно-підприємницька ініціатива SC Johnson працює одразу в економічному, соціальному та екологічному напрямках. Головними отримувачами вигід є місцеві жителі, співробітники компанії, студенти, муніципалітет. Загальним результатом є пожвавлення бізнес-середовища, покращення екології.

Таблиця 2.15

Соціально-орієнтована інклюзивна бізнес-модель SC Johnson (*побудовано автором на основі [161]*)

Елемент бізнес-моделі	Корпоративна філантропія SC Johnson
1	2
Благодійна корпорація (діяльність)	Рекультивация забруднених ділянок землі (економічний аспект). Очищення води та каналізації (екологічний аспект). Відкриття чартерної школи громади (соціальний аспект)

1	2
Стейкхолдери та їхні вигоди	Місцеві жителі – відновлення робочих місць. Співробітники компанії – поліпшення умов життя і формування корпоративної гордості. Учні з груп ризику – можливості для освіти і професійної підготовки. Муніципалітет – розв’язання гострих суспільних проблем, пожвавлення місцевої економіки.
Суспільно-інклюзивна цінність	Покращення місцевої економіки та навколишнього середовища

Приклад 2. Apple Computer уже давно жертвує комп’ютери школам, щоб ознайомити молодь зі своїми продуктами. Це забезпечує очевидну соціальну вигоду школам, одночасно розширюючи потенційний ринок Apple і перетворюючи учнів і вчителів на більш вибагливих покупців [161]. Цей приклад у застосуванні на запропоновану бізнес-модель наведений у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Соціально-орієнтована інклюзивна бізнес-модель Apple

(сформовано автором на основі [161])

Елемент бізнес-моделі	Корпоративна філантропія Apple
1	2
Благодійна корпорація (діяльність)	1. Безкоштовні комп’ютери для шкіл (соціальний аспект). 2. Ознайомлення з продуктами компанії (економічний аспект)
Стейкхолдери та їхні вигоди	Співробітники компанії – формування корпоративної гордості і розширені можливості комунікації з клієнтами. Місцева спільнота – можливість користуватися сучасними комп’ютерними технологіями, доступність навчання для всіх. Учасники освітнього процесу – можливість ознайомитися з ринком технологій та освоювати сучасну техніку
Суспільно-інклюзивна цінність	Поліпшення умов попиту, а саме відповідність продукції стандартам якості і підвищення досвідченості місцевих споживачів

Отже, корпоративна філантропія Apple дає як економічний, так і соціальний ефект. Основними стейкхолдерами є місцева спільнота, співробітники компанії, учасники освітнього процесу. Головним результатом є поліпшення ринкового середовища.

Приклад 3. Компанія DreamWorks SKG, компанія з виробництва фільмів, нещодавно створила в Лос-Анджелесі програму для навчання із низьким рівнем доходу навичкам, необхідним для роботи в індустрії розваг. Кожен із шести підрозділів компанії співпрацює з округом громадських коледжів Лос-Анджелесу, місцевими середніми школами та позашкільними програмами для створення спеціалізованої навчальної програми, що поєднує навчання в класі зі стажуванням і наставництвом [161]. Цей приклад у застосуванні на запропоновану бізнес-модель наведений у табл. 2.17.

Як видно з таблиці, бізнес-модель DreamWorks SKG позитивно впливає на місцеву спільноту, співробітників компанії, освітні установи. Результатом реалізованих заходів є довгострокові вигоди на основі доступної професійної освіти і працевлаштування для вразливих груп населення.

Таблиця 2.17

Соціально-орієнтована інклюзивна бізнес-модель DreamWorks SKG

(сформовано автором на основі [161])

Елемент бізнес-моделі	Корпоративна філантропія DreamWorks SKG
1	2
Благодійна корпорація (діяльність)	1. Програма з навчання із низьким рівнем доходу (соціальний аспект). 2. Навчання навичкам, необхідним для роботи в індустрії розваг (економічний аспект)
Стейкхолдери та їхні вигоди	Співробітники компанії – формування власної школи професіоналів, необхідних для роботи компанії. Місцева громада – забезпечення можливостей для освіти і працевлаштування для людей із різними доходами. Освітні установи (школи, коледжі) – розвиток персоналу, а також розширення спектра пропонованих освітніх продуктів, затребуваних на ринку
Суспільно-інклюзивна цінність	Доступність професійної освіти і працевлаштування для людей із низькими доходами

Приклад 4. American Express отримує значну частку доходів від кредитних карток і туристичних агентств за рахунок витрат, пов'язаних із подорожами. Отже, компанія є частиною туристичного кластеру в кожній із країн, у яких працює, і залежить від успіху цих кластерів у підвищенні якості туризму та залученні мандрівників. Із 1986 року American Express фінансує академію подорожей і туризму в середніх школах, готуючи до кар'єри в інших туристичних агентствах, а також авіакомпаніях, готелях і ресторанах. Програма, яка включає підготовку вчителів, підтримку навчальних програм, літні стажування, зараз діє в десяти країнах і понад 3000 школах, де навчається понад 120 000 учнів. Це забезпечує основні соціальні переваги у вигляді поліпшення можливостей отримання освіти і працевлаштування для місцевих громадян. Економічні вигоди також є суттєвими, оскільки місцеві туристичні кластери стають більш конкурентоспроможними та мають більше можливостей для зростання [161]. Цей приклад у застосуванні на запропоновану бізнес-модель наведений у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Соціально-орієнтована інклюзивна бізнес-модель American Express

(сформовано автором на основі [161])

Елемент бізнес-моделі	Корпоративна філантропія American Express
Благодійна корпорація (діяльність)	1. Підготовка до кар'єри в туристичних агентствах, авіакомпаніях, готелях і ресторанах (соціальний аспект). 2. Підтримка навчальних програм у 10 країнах і понад 3000 школах, де навчається понад 120 000 учнів (економічний аспект)
Стейкхолдери та їхні вигоди	Співробітники компанії – формування власної школи професіоналів, необхідних для роботи компанії, підвищення рівня професійних навичок, саморозвиток. Місцева громада – покращення можливостей освіти і працевлаштування. Освітні установи (школи, коледжі) – розвиток персоналу, а також розширення спектра пропонованих освітніх продуктів, затребуваних на ринку. Учасники туристичних кластерів – підвищення конкурентоспроможності, розвиток ринку та формування можливостей для зростання
Суспільно-інклюзивна цінність	Розвиток кластерів і зміцнення підтримуючих галузей

Отже, соціально-орієнтована діяльність American Express має так само як економічний, так і соціальний ефект. Відбувається позитивний вплив на місцеву спільноту, співробітників компанії, освітні установи, учасників туристичної галузі. У результаті розвиваються кластери і підтримуючі галузі.

У межах проведеного дослідження поряд із економічним аспектом бізнес-моделі, який традиційно висвітлено в межах сучасних управлінських підходів, також окреслено екологічний і соціальний аспекти. Таке доповнення було зроблено, спираючись на результати аналізу основних критеріїв еволюції управлінських підходів, цілей і пріоритетів стратегічного оновлення.

Перевагою запропонованого оновлення бізнес-моделі є врахування не тільки економічної або екологічної, а й одночасно соціальної ефективності діяльності компаній. Цей підхід ураховує глобальні виклики екологічної безпеки, а також підвищений попит щодо відповідності інтресам суспільства. Певні труднощі викликає встановлення критеріїв поділу заходів з оновлення бізнес-моделі відповідно до економічного, екологічного та соціального напрямів. Пошук відповіді на це питання становить основи для подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Основа для побудування відносин між головними стейкхолдерами бізнес-моделі визначена як обмін вигодами разом із багатомірними моделями, які описують напрями і види взаємодії. Погляд з даної точки зору покликаний полегшити застосування принципів бізнес-моделі в підприємницькій діяльності. Цей результат був отриманий на основі розмежування підприємства і стейкхолдерів, а також класифікації вигід відповідно до критеріїв форми отримання та груп отримувачів. Обмеженням зазначеного підходу є складність кількісного вимірювання взаємних вигід, оскільки оцінюють вигоди за допомогою методів якісного аналізу.

На основі узагальнення теоретичних поглядів щодо корпоративної філантропії, соціальної відповідальності бізнесу концепція «благодійної корпорації» визначена як основний елемент бізнес-моделі, яким раніше вважали економічну цінність. При цьому за допомогою порівняння

акціонерного і стейкхолдерського підходу створення суспільно-інклюзивної цінності визначено як об'єктивний вектор бізнес-моделі стратегічного оновлення. Це відрізняє подану бізнес-модель від традиційних, орієнтованих на отримання економічних вигід.

Недоліком такого підходу і одночасно потенційним напрямом для подальших досліджень є складність кількісного оцінювання результатів як статично, так і в динаміці [170].

На основі конкретних прикладів було проаналізовано ефективність суспільно-орієнтованих бізнес-проектів. Це продемонструвало можливості використання схеми соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі для стратегічного бізнес-аналізу і визначення якісних параметрів ефективності заходів стратегічного оновлення.

Необхідність першочергового розроблення суспільно-підприємницьких ініціатив накладає обмеження на застосування цієї бізнес-моделі широким колом підприємців. Саме тому, зважаючи на все вищезазначене, вважаємо за доцільне формування принципово нової інклюзивної моделі розвитку підприємництва в умовах цифровізації (рис. 2.10).

Формування спільної цінності для всіх категорій стейкхолдерів може бути ефективно забезпечене через впровадження цифрової платформи симбіозу як інструменту координації, взаємодії та обміну ресурсами між усіма учасниками бізнес-екосистеми. Така цифрова платформа є інструментом інтеграції інтересів усіх зацікавлених сторін, створюючи єдиний простір для співпраці, обміну даними та ухвалення рішень. Її функціонування сприяє зміцненню взаємної довіри між учасниками бізнес-екосистеми, що є основою для стабільної та прозорої взаємодії.

Завдяки платформі створюють умови для кооперації, спільного розроблення інноваційних рішень і досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті замість традиційних клієнтських сегментів розглядають стейкхолдерські сегменти, кожен із яких отримує специфічну цінність через взаємодію з бізнесом через цифрову платформу.



Рис. 2.10. Інклюзивна модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації
 (розробка автора)

До внутрішніх партнерів належать співробітники та менеджери, для яких цінність полягає у гнучких умовах праці, можливостях особистісного та професійного розвитку через цифрові навчальні платформи, участі в управлінні через внутрішні соціальні мережі та справедливій системі оплати [171].

Серед зовнішніх партнерів виділяють кілька категорій:

- клієнти очікують не лише якісний продукт, а і відповідність бренду певним етичним цінностям; для них цінність створена через персоналізовані сервіси, засновані на AI, доступність продукту і етичність бізнес-моделі;
- постачальники, серед яких малі бізнеси та соціальні підприємства, отримують вигоду у вигляді доступу до цифрових платформ логістики та аналітики, прозорого прогнозування попиту і стабільних контрактів;
- місцеві громади мають цінність у вигляді розвитку локальної інфраструктури, створення «віртуальних» освітніх центрів і нових робочих місць;
- для інвесторів, особливо орієнтованих на ESG-підходи, платформа дає змогу прозоро моніторити соціальний та екологічний вплив у режимі реального часу та ухвалювати рішення на основі достовірних даних.

Окрему категорію становлять глобальні партнери, такі як екологічні НУО та наукові установи, яким платформа забезпечує доступ до агрегованих анонімних даних для досліджень, а також є середовищем для реалізації спільних інноваційних проєктів. Отже, цифрова платформа виконує функцію ядра, що об'єднує різноманітних стейкхолдерів навколо створення спільної цінності.

Канали взаємодії в межах симбіотичної бізнес-моделі відіграють головну роль у забезпеченні ефективної, прозорої та інклюзивної комунікації між усіма стейкхолдерами. Основним каналом є цифрова платформа-хаб - єдиний інтегрований портал для клієнтів, постачальників, співробітників та інших учасників, забезпечуючи персоналізований доступ до відповідних сервісів, даних і функцій відповідно до ролі кожного користувача.

Доповненням до платформи є дашборди в реальному часі, які

забезпечують візуалізацію релевантної інформації для різних груп стейкхолдерів. Наприклад, інвестори отримують доступ до актуальних показників ESG, постачальники – до даних про прогнозований попит, а громади – екологічних звітів і впливу підприємства на навколишнє середовище.

Крім того, функціонують віртуальні спільноти, зокрема онлайн-форуми та цифрові майданчики, де учасники можуть спільно обговорювати виклики, генерувати ідеї та розробляти рішення у форматі відкритого діалогу. Це сприяє співтворенню цінності та підвищує залученість стейкхолдерів.

Для підвищення рівня довіри і забезпечення повної прозорості використовують технологію блокчейн, яка фіксує всі критично важливі транзакції та процеси, зокрема інформацію про походження сировини, умови праці в ланцюзі постачання та дотримання етичних стандартів. Отже, багаторівнева система каналів взаємодії дає змогу не лише покращити комунікацію, а і зробити її по-справжньому прозорою, динамічною та орієнтованою на створення довгострокової цінності для всіх учасників.

Відносини з партнерами в рамках симбіотичної бізнес-моделі побудовані за принципами відкритості, співпраці та технологічної підтримки, що сприяє створенню довгострокової взаємовигідної взаємодії. Основним елементом таких відносин є співтворчість (co-creation), яка реалізована через залучення кінцевих споживачів, постачальників та інших партнерів розробляти продукти і послуги, що здійснювано через механізми онлайн-краудсорсингу, де учасники можуть ділитися ідеями, надавати зворотний зв'язок і брати участь в ухваленні рішень.

Ще одним важливим компонентом є надання програмного забезпечення як послуги (SaaS) для партнерів, зокрема постачальників. Через цифрову платформу вони отримують доступ до аналітичних інструментів, сервісів прогнозування попиту і планування, що дає їм змогу підвищити ефективність своєї діяльності та адаптуватися до змін у ланцюгу створення цінності.

Для забезпечення зручності та оперативності взаємодії впроваджують автоматизовану особисту підтримку, яка базована на використанні чат-ботів і

штучного інтелекту. Ці інструменти забезпечують швидке реагування на запити, консультування в режимі 24/7 та індивідуалізований підхід до кожного учасника екосистеми.

Отже, відносини з партнерами формуються як динамічна система, де кожен учасник має змогу не лише користуватися сервісами, а й активно впливати на розвиток платформи, що забезпечує високий рівень довіри, залученості та спільної відповідальності.

Потоки надходжень у симбіотичній бізнес-моделі формуються з урахуванням багатокомпонентної екосистеми та участі різних стейкхолдерів у створенні цінності. Основним джерелом доходу залишається продаж продуктів і послуг кінцевим споживачам, що забезпечує традиційну монетизацію через ринкову взаємодію з клієнтами.

Доповненням до цього є підписка на преміум-аналітику, яку можуть оформити інвестори або навіть конкуренти, зацікавлені в доступі до поглибленого аналітичного огляду динаміки екосистеми. Аналітика ґрунтована на агрегованих і анонімізованих даних, що допомагає зберігати конфіденційність, одночасно створюючи додаткову вартість для користувачів платформи.

Ще одним джерелом доходу є комісійні за транзакції, які сплачують малі постачальники за можливість отримати доступ до ширшої клієнтської бази через платформу. Це створює стимул для інтеграції малого бізнесу в екосистему, водночас забезпечуючи платформі сталі надходження.

Крім того, модель передбачає надання послуг за принципом «Impact-as-a-Service», тобто консалтингових послуг для інших компаній, зацікавлених у впровадженні подібної інклюзивної та симбіотичної моделі. Ці послуги базовані на власному досвіді підприємства, доповнені програмним забезпеченням і методичними рішеннями, щоб масштабувати вплив і створювати новий канал доходу.

Отже, модель потоків надходжень поєднує класичні підходи щодо монетизації з інноваційними сервісами, які підсилюють екосистемну взаємодію

та підкреслюють соціально-економічну цінність платформи.

Головні партнери в симбіотичній бізнес-моделі формують основу для сталого функціонування платформи, сприяючи реалізації її технологічного, соціального та економічного потенціалу. Однією з основних категорій партнерів є технологічні компанії, які відповідають за розроблення, впровадження та постійну підтримку цифрової платформи. Вони забезпечують її технічну стабільність, інноваційність і масштабованість, що є критичним для ефективної взаємодії між стейкхолдерами.

Важливу роль відіграють також неурядові організації (НУО) і наукові інститути, які залучені для незалежної верифікації соціального, екологічного та економічного впливу діяльності підприємства. Крім того, вони є партнерами у спільних дослідницьких та інноваційних проєктах (R&D), що сприяє генеруванню нових рішень на перетині науки, практики і сталого розвитку.

До переліку головних партнерів входять також фінансові установи, які розробляють спеціалізовані інструменти, зокрема «зелені» кредитні лінії, інклюзивні інвестиційні продукти або механізми впливового інвестування (impact investing), орієнтовані на підтримку учасників екосистеми, включно з малим бізнесом і соціальними ініціативами.

Окрему групу становить мережа малих постачальників і соціальних підприємств, які забезпечують етичність, соціальну відповідальність і гнучкість ланцюгів постачання. Їхня участь у платформі не лише сприяє диверсифікації джерел поставок, а і підтримує регіональні економіки, створює робочі місця та формує довгострокову довіру між усіма учасниками.

Отже, головні партнери забезпечують міжсекторальну співпрацю, де кожен учасник відіграє вирішальну роль у досягненні цілей платформи – від технологічної підтримки до соціальної та фінансової інклюзії.

Основні ресурси симбіотичної бізнес-моделі забезпечують її функціональну цілісність, інноваційність і здатність до масштабування в умовах сталого розвитку. Центральним активом є цифрова платформа, яка в поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту (AI) дає змогу ефективно

управляти взаємодією між стейкхолдерами, аналізувати великі обсяги даних і забезпечувати адаптивність бізнес-моделі до змін у середовищі.

Одним із найцінніших ресурсів є дані, що охоплюють інформацію про соціальний та екологічний вплив, поведінкові патерни споживачів, ефективність логістичних процесів і партнерських відносин. Ці дані стають своєрідним «новим паливом» для ухвалення стратегічних рішень, розроблення інновацій і підвищення прозорості бізнесу.

Водночас критично важливим ресурсом залишається людський капітал – команда мотивованих співробітників, які не лише мають необхідні професійні навички, але і поділяють цінності організації щодо сталості, етики та співтворення. Їхня залученість і відповідальність сприяють зміцненню внутрішньої культури та розвитку платформи.

Не менш важливими є соціальний і символічний капітал, що проявляється у формі довіри, репутації та соціального авторитету серед усіх груп зацікавлених сторін. Саме ці нематеріальні активи забезпечують сталі партнерства, підтримку з боку громади та позитивний імідж компанії в суспільстві.

Отже, поєднання технологічних, інформаційних, людських і репутаційних ресурсів створює міцну основу для ефективного функціонування екосистеми та досягнення стратегічних цілей.

Основні види діяльності в межах симбіотичної бізнес-моделі охоплюють низку взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування цифрової екосистеми і створення спільної цінності для всіх стейкхолдерів. Одним із центральних напрямів є розвиток і технічна підтримка цифрової платформи - ядро всієї моделі, що забезпечує доступ, комунікацію й обробку даних у реальному часі.

Важливу роль відіграє модерація та активізація спільноти стейкхолдерів, що передбачає організацію діалогу, підтримку залучення, фасилітацію співпраці між учасниками різних секторів. Це дає змогу формувати динамічну екосистему, у якій кожен має можливість впливати на ухвалення рішень.

Не менш значущим видом діяльності є аналітика даних, яка спрямована на виявлення симбіотичних зв'язків у системі, наприклад покращення умов праці в ланцюгу постачання позитивно впливає на лояльність клієнтів або інвестиційну привабливість. Цей напрям забезпечує ухвалення рішень на основі фактів і доказів.

Постійна комунікація та звітність за принципом «вікності» (radical transparency) забезпечують відкритість дій компанії перед усіма зацікавленими сторонами та сприяють формуванню довіри. Водночас важливим є інтегрування принципів сталого розвитку в усі внутрішні та зовнішні процеси, що дає змогу бізнесу не лише відповідати ESG-критеріям, а і створювати позитивний вплив.

Ще одним напрямом є моніторинг впливу та оцінювання ефективності бізнес-моделі, що включає використання кількісних і якісних індикаторів для корегування стратегій і підвищення результативності. Нарешті, компанія координує процеси співтворення цінності з партнерами, що передбачає спільну розроблення продуктів, послуг і стратегічних ініціатив із внутрішніми та зовнішніми учасниками платформи.

Отже, усі основні види діяльності спрямовані на підтримку відкритої, адаптивної та інклюзивної бізнес-моделі, що здатна динамічно реагувати на виклики і створювати взаємовигідну цінність у межах стейкхолдерської екосистеми.

Структура витрат у симбіотичній бізнес-моделі формується з урахуванням комплексного підходу щодо створення цінності та підтримки сталих партнерських відносин у межах цифрової екосистеми. Однією з основних статей є витрати на розроблення та підтримку ІТ-інфраструктури, зокрема цифрової платформи, яка забезпечує безперервне функціонування системи взаємодії між усіма стейкхолдерами.

Значну частину бюджету становлять інвестиції в людський капітал, які включають навчання, розвиток компетенцій, залучення висококваліфікованих фахівців і підтримку мотивації персоналу. Важливою складовою є також

витрати на створення спільного продукту або цінності (co-creation), тобто залучення партнерів і користувачів до процесів спільного проєктування, розроблення та впровадження інновацій.

Особливу увагу приділено витратам на забезпечення справедливої оплати праці та належних умов у всьому ланцюжку створення цінності, що відповідає принципам етичного ведення бізнесу та соціальної відповідальності. До цього переліку входять і витрати на комунікацію та звітність, спрямовані на підтримку прозорості та двосторонньої взаємодії із зацікавленими сторонами.

Окремо виділено витрати на розбудову партнерських відносин, які охоплюють координацію, фасилітацію співпраці та спільне стратегування з головними партнерами. Маркетингові витрати також присутні, але вони сфокусовані не стільки на просуванні продукту, скільки на трансляції цінностей, етичних стандартів і соціального впливу компанії.

Додатково враховано витрати на моніторинг та оцінювання ефективності взаємодії, що дає змогу своєчасно корегувати стратегії та посилювати позитивний вплив. Нарешті, до загальної структури входять операційні витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю компанії, включаючи адміністрування, технічну підтримку, логістику тощо.

У цілому структура витрат відображує стратегічну орієнтацію на сталий розвиток, співтворення цінності та довгострокове партнерство в умовах відкритої цифрової екосистеми.

Отже, у результаті дослідження було сформовано інклюзивну модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації, яка ґрунтована на інтеграційному підході. Її реалізація передбачає поєднання можливостей цифрових платформ, інструментів AI-аналітики та принципів прозорості, що забезпечує ефективну співтворчість зі стейкхолдерами. Такий підхід сприяє оптимізації управління відносинами із зацікавленими сторонами, а також трансформації соціальних та екологічних викликів у джерела інноваційного розвитку. Впровадження цієї моделі підвищує рівень залученості стейкхолдерів, стимулює генерування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу

та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 2

Сучасна бізнес-екосистема демонструє динамічний розвиток, охоплюючи як великі корпорації, так і суб'єкти малого та середнього підприємництва. У цьому контексті спостерігають трансформацію фокусу з традиційної конкуренції на побудову ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, які здатні бути не лише носіями очікувань, але і кваліфікованими оцінювачами бізнес-процесів, а також активними учасниками змін, завдяки яким компанії можуть формувати нову інклюзивну модель ведення бізнесу та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Такого роду модель акцентує увагу на необхідності системного підходу щодо формування цінності, що охоплює соціальні, екологічні та економічні аспекти. У зв'язку з цим виникає потреба в інструментах, які дають змогу ефективно ідентифікувати і управляти взаємодією зі стейкхолдерами. Одним із таких інструментів є інтегрована матриця класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, в основу якої покладено комплексний підхід із поділу стейкхолдерів за ступенем інтеграції в бізнес-процеси та сферою інтересу. Використання матриці розпочинається з ідентифікації релевантних груп стейкхолдерів відповідно до конкретного бізнес-контексту. Наступним етапом є детальний аналіз очікувань, рівня зацікавленості та ступеня впливу кожної з визначених груп. Це дає змогу сформулювати цілі взаємодії з кожною категорією зацікавлених сторін. На основі отриманих даних розробляють стратегію комунікації, адаптовану до характеристик кожної групи, з урахуванням їхньої важливості для бізнесу. При цьому пріоритетність взаємодії визначена через показники впливу, зацікавленості та належності до певної сфери. Особливе значення в умовах

цифрової економіки має вибір відповідних каналів комунікації, формату й змісту повідомлень. Завдяки запропонованій матриці забезпечений раціональний розподіл управлінських і ресурсних зусиль підприємства. Водночас досягають уникнення надмірної уваги до малозначущих стейкхолдерів без повного їх ігнорування. Матриця сприяє підтриманню балансу між залученням основних груп і збереженням репутаційної стабільності. Завершальний етап передбачає регулярний моніторинг ефективності взаємодії з кожною групою із застосуванням відповідних, диференційованих показників. Загалом запропонована інтегрована матриця класифікації стейкхолдерів є не лише інструментом обліку зацікавлених сторін, але й основою стратегічного управління в межах інклюзивної моделі господарювання. Її використання сприяє підвищенню ефективності ухвалення рішень, орієнтованих на стале зростання бізнесу.

З'ясування особливостей взаємодії зі стейкхолдерами та розуміння нової парадигми підприємництва дало змогу сформулювати теоретичні засади управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі. Центральним положенням цієї концепції є системна реалізація інноваційного потенціалу шляхом конструктивної співпраці з усіма групами стейкхолдерів, з урахуванням їхніх багатовекторних інтересів. Ефективна взаємодія базована на принципах довіри, взаєморозуміння та спільного творення цінності. Інтеграція стейкхолдерів у процес формування інклюзивної бізнес-моделі забезпечує її довгострокову результативність і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Сучасна управлінська практика має бути переорієнтована з вузькоорієнтованого прагнення до прибутку на створення соціально значущих результатів через партнерство. У цьому контексті доцільним є впровадження симбіотичного підходу щодо управління стейкхолдерами. Такий підхід розглядає зацікавлені сторони як партнерів у створенні спільної цінності, а не лише як об'єкти управління або потенційного конфлікту. Симбіотичне управління сприяє досягненню синергетичного ефекту, підвищенню лояльності та зниженню ризиків, пов'язаних зі стабільністю

бізнес-моделі.

Реалізація підходу потребує інтеграції інтересів стейкхолдерів у стратегії підприємства, трансформуючи соціальні та екологічні виклики у джерела зростання. Основними принципами є створення спільної цінності, відкритість даних, довгострокове партнерство та інноваційна взаємодія. Відтак економічна результативність підприємства все більше залежить від рівня задоволеності, залученості та успішності його стейкхолдерів. Такий підхід передбачає двосторонній обмін цінностями та відповідальність усіх учасників процесу за сталий розвиток. Концепція симбіотичного управління формує нову управлінську парадигму, засновану на взаємовигідному співробітництві та інтеграції соціальних, екологічних і економічних чинників. Отже, симбіотичне управління стейкхолдерами - це ефективний інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

У дослідженні сформовано інклюзивну модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації з виокремленням замість клієнтських бізнес-сегментів стейкхолдерських, а також окресленням для них стратегічної цінності, що буде ними отримано на основі взаємодії із суб'єктами господарювання. Модель орієнтована на створення спільної цінності для всіх груп зацікавлених сторін через співтворчість, персоналізацію сервісів і соціально відповідальний підхід. Цифрова платформа є ядром екосистеми, інтегруючи клієнтів, постачальників, інвесторів, громади, наукові установи та внутрішніх співробітників у єдину систему взаємодії. Основними ресурсами моделі стають цифрові технології, великі масиви даних, людський капітал і соціальний авторитет.

Створення спільної соціально-економічної цінності підтримують за рахунок залучення партнерів до процесів співпраці, розроблення продуктів та ухвалення рішень. Структура витрат орієнтована на соціальні інвестиції, інвестиції в компетенції персоналу, комунікацію та підтримку сталого розвитку. У моделі передбачено сегментування стейкхолдерів за ціннісною ознакою, що дає змогу формувати адресні пропозиції. Співпраця з фінансовими, науковими та соціальними партнерами забезпечує

міжсекторальну синергію. Загалом модель формує основу для реалізації партнерських можливостей у процесі генерування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [133, 151, 152, 160, 170, 171] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАУКООРІЄНТОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНА
ОСНОВА ГЕНЕРУВАННЯ СУСПІЛЬНО-ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ

3.1. Роль бізнес-інновацій у підприємництві: переваги та форми реалізації

Зростання бізнесу, вирішення проблем стійкого розвитку, створення умов для суспільного і економічного добробуту потребують генерування нових ідей, інноваційних підходів і здійснення більш високого рівня багатостороннього співробітництва. Інноваційна діяльність відіграє все більш важливу роль практично у всіх видах економічної діяльності, до неї залучені не тільки комерційні компанії, а й державні установи, навчально-дослідницькі організації. У зв'язку із цим актуальним є питання не тільки визначення сутності та видів інновацій, але і форм і ролі, яку вони відіграють для економіки та суспільства. При цьому слід урахувати наявність різнобічних інтересів суб'єктів інноваційної діяльності, фокусуючи увагу на інноваційних бізнес-практиках, що задовольняють найбільшу кількість потреб.

Бізнес-інновації - це процес впровадження нових ідей, методів, продуктів або послуг, які призводять до значних поліпшень або прогресу в організації. Інновації часто передбачають перетворення творчих ідей у нові рішення, які стимулюють зростання бізнесу, підвищують ефективність і задовольняють мінливі потреби клієнтів, одночасно покращуючи процес ухвалення рішень і вирішення проблем у всій організації. Навіть якщо сучасні підприємства не впроваджують інновації на однаковому рівні, інновації все ще мають вирішальне значення в сучасному світі. Вони дають змогу не тільки збільшити прибуток, але і створити нові робочі місця та підвищити довіру клієнтів. Бренд може стати більш впізнаваним у суспільстві, а ефективність і продуктивність співробітників може зрости.

Основними перевагами бізнес-інновацій є:

1) конкурентна перевага. Інновації можуть допомогти розробити унікальні продукти і послуги, які відрізняють від конкурентів. Більше 80 % компаній, які досягли цифрової зрілості, називають інновації однією зі своїх сильних сторін;

2) задоволення запитів клієнтів. Більшість компаній, які швидко розвиваються, заявляють, що співпрацюють зі своїми клієнтами щодо потенційних інновацій. Підприємства, які намагаються краще розуміти потреби клієнтів і реагувати на них за допомогою постійних інновацій, краще справляються із залученням нових і утриманням існуючих клієнтів;

3) стимулювання зростання бізнесу. Інновації дають змогу компаніям краще виявляти і використовувати нові можливості. Також створені можливості для диверсифікації джерел доходу або виходу на нові ринки;

4) підвищення ефективності і продуктивності. Інновації можуть призвести до підвищення продуктивності, якщо знайти способи поліпшити сучасні процеси, оптимізувати операції і впровадити нові технології;

5) підготовка до змін. Замість того, щоб реагувати на зміни, які застають зненацька, підприємство буде краще підготовлено до виявлення нових тенденцій і заздалегідь передбачитиме зміни на ринку;

6) залучення і утримання талановитих співробітників. Завдяки інноваціям можна створити середовище, яке залучить співробітників і підвищить рівень задоволеності роботою. Тому багато провідних компаній виділяють певну кількість часу на тиждень своїм працівникам для роботи над інноваційними продуктами.

Інноваційну діяльність підприємства розглядають як фінансову та комерційну активність компанії, результатом і основним фокусом яких є інновації. Згідно з Oslo Manual, бізнес-інновації являють собою новий або покращений продукт чи бізнес-процес (або їх комбінацію), який значно відрізняється від попередніх продуктів або бізнес-процесів фірми і був представлений на ринку чи введений в експлуатацію фірмою [172].

Залежно від об'єкта розрізняють:

- 1) продуктові інновації - інновації, які змінюють продукти фірми;
- 2) інновації бізнес-процесів - інновації, які змінюють бізнес-процеси фірми.

Кожен із наведених типів бізнес-інновацій включає кілька підкатегорій. Крім того, у рамках подальшого дослідження нам буде потрібно мати більш детальне розуміння сутності і природи інновацій. Тому розглянемо кожен із видів бізнес-інновацій більш детально.

1. Для продуктових інновацій результатом є новий або покращений товар чи послуга. При цьому продуктові інновації мають забезпечувати значні поліпшення однієї або декількох характеристик. Основними напрямками поліпшення є [172]:

- функціональні параметри (якість, надійність і довговічність, практичність і зручність користування);
- фінансові параметри (доступність, фінансова зручність);
- конструкційні параметри (зовнішній дизайн, внутрішній дизайн).

Щодо сутності самих продуктових інновацій, то інноваційним може бути товар або послуга, кожен із яких вважають продуктом. Товари включають матеріальні об'єкти, щодо яких можуть бути встановлені права власності, що передані за допомогою ринкових угод. Послуги розглядаються як нематеріальні види діяльності, які виробляють і споживають одночасно і які змінюють умови для споживачів.

2. Інновації в бізнес-процесах - це новий або покращений бізнес-процес, який включає основну бізнес-функцію виробництва товарів і послуг, допоміжні функції, такі як дистрибуція і логістика, маркетинг, продажі і післяпродажне обслуговування; послуги в галузі інформаційно-комунікаційних технологій для фірми, адміністративні та управлінські функції, інженерні та пов'язані з ними технічні послуги для фірми, а також розроблення продуктів і бізнес-процесів. Прикладами інновацій бізнес-процесів можуть бути більш висока продуктивність, ефективність використання ресурсів, надійність і стійкість, доступність за ціною, зручність використання для тих, хто бере участь у бізнес-

процесі.

Слід зазначити, що інновації в бізнесі не відбуваються на порожньому місці, для їх створення і реалізації необхідні матеріальні і нематеріальні ресурси. При цьому незалежно від об'єкта перетворення, бізнес-інновації можуть бути різних форм: нові знання, нове застосування, впровадження наявних розробок, створення цінності. Для реалізації відповідної форми інновацій необхідним є певний набір ресурсів - фінансових, людських, матеріальних, інфраструктурних, інтелектуальних. Розрізняють такі форми бізнес-інновацій:

1) знання: якщо формою бізнес-інновацій є знання, то базою для інноваційної діяльності є:

- діяльність, заснована на знаннях, яка передбачає практичне застосування наявної або недавно розробленої інформації і знань. Самі знання можуть бути впорядковані, відтворені, передані між суб'єктами інновацій (співробітниками компанії та окремими організаціями). Знання як інновація є результатом когнітивних зусиль;

- дослідження та експериментальні розробки, що можуть генерувати інновації на основі дослідження ринку та інженерної діяльності для оцінювання ефективності процесів або аналізу даних від користувачів товарів або послуг;

- вторинне використання знань, що ґрунтовано на неконкурентній сутності знань (використання знань однією організацією або людиною не зменшує кількість знань, потенційно доступних для використання іншими). Потенційним бар'єром стає лише конкурентний характер ресурсів, необхідних для засвоєння та ефективного використання знань, а також конкурентний характер здатності реалізувати цінність знань;

- необхідність захисту прав інтелектуальної власності як джерела інновацій знань проявляється в ситуації, коли знання стають винятковим товаром. Технологічні, ринкові та нормативні зміни також можуть впливати на інновації знань і створювати бар'єри для ефективного реалізації та дифузії інновацій;

2) застосування: форма інновацій проявляється як новизна відносно потенційних застосувань, основними ресурсами для якої є:

- попередній досвід використання або спроби впровадження моделей, методів чи прототипів, отриманий ззовні або всередині. Новизна буде визначена потенційними вигодами використання порівняно з альтернативами для передбачуваних споживачів;

- наявність об'єктивної системи вимірювань дає змогу здійснювати зіставлення існуючих і динамічних альтернатив за набором критеріїв. На підставі проведених вимірювань стає можливим визначення сутності самої інновації (того, як по-новому можна використовувати продукт), її характеристик, а також патентування і комерційне просування;

3) впровадження: те, у який спосіб продукт потрапляє до споживача, може бути вдосконалене на основі:

- забезпечення доступу до інновацій усіх можливих користувачів, які можуть бути зацікавлені в отриманні вигід від інновації і в такий спосіб створюють ринок для інноваційного товару;

- ефективного просування, що сприяє впровадженню інновацій на основі освоєння нових географічних або товарних ринків, визначаючи при цьому різні рівні новизни продуктів;

4) цінність: інновації, спрямовані на підвищення цінності, можуть бути реалізовані за допомогою:

- організаційних змін, які безпосередньо чи опосередковано приносять користь інноваційній організації, спільноті або окремій особі;

- оновлення бізнес-моделі, яке здатне давати різні види вигід різним зацікавленим сторонам як усередині підприємства, так і за його межами.

На рис. 3.1 зображено комплексний підхід для розуміння бізнес-інновацій через чотири взаємопов'язані компоненти: знання, застосування, впровадження та цінність.

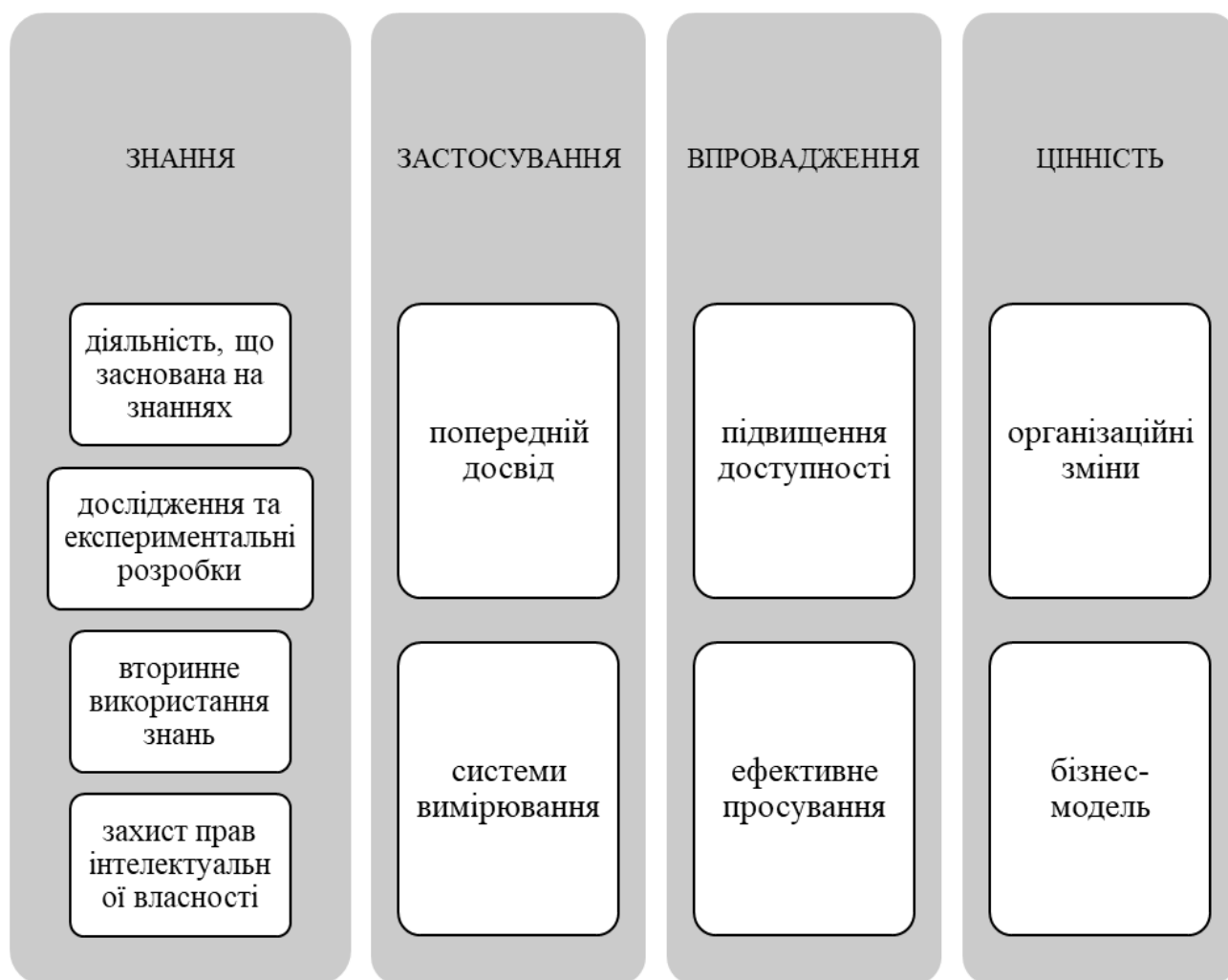


Рис. 3.1. Джерела бізнес-інновацій (розробка автора)

Як бачимо з рис. 3.1, знання є фундаментальною основою інноваційної діяльності, акцентуючи увагу на практичному застосуванні інформації, дослідженнях і розробленні, вторинному використанні знань і захисті інтелектуальної власності. Компонент застосування зосереджений на новизні потенційних використань, спираючись на попередній досвід та об'єктивні системи вимірювань для визначення сутності інновації та її комерційного потенціалу. Впровадження сфокусовано на механізмах доставлення інноваційного продукту споживачам через забезпечення широкого доступу та ефективне просування на нових ринках. Цінність як заключний елемент підкреслює важливість організаційних змін та оновлення бізнес-моделей для максимізації користі для всіх зацікавлених сторін. Така структура створює

цілісну систему, де кожен елемент взаємодіє з іншими, забезпечуючи комплексний підхід для розвитку та управління бізнес-інноваціями.

Одним з основних моментів у створенні та впровадженні бізнес-інновацій є визначення бенефіціарів, тобто тих суб'єктів, для яких інновації становлять найбільшу цінність, хто найбільш зацікавлений в інноваційних продуктах і готовий затратити певну кількість ресурсів для отримання вигід, пов'язаних із бізнес-інноваціями. Залежно від суб'єктів, які переважно є «клієнтами» інновацій, Крістенсен К. [173] виділяє три основних типи інновацій:

- стійкі інновації;
- інновації низької вартості;
- інновації неспоживання.

У табл. 3.1 наведено порівняльний аналіз цих видів інновацій відповідно до групи параметрів порівняння.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз сталих інновацій, інновацій низької вартості та інновацій неспоживання (сформовано автором на основі [173])

Параметр порівняння	Стійка інновація	Інновація низької вартості	Інновація неспоживання
1	2	3	4
Сутність	Підвищення продуктивності для атрибутів, які найбільше цінують клієнти	Створення бізнес-моделей, спрямованих на пропозицію із низькою вартістю	Розширення або створення істотно нового ринкового простору
Клієнти	Залучення найвигідніших клієнтів	Спрямовані на клієнтів із надлишковим обслуговуванням	Неспоживачі
Роль (мотивація)	Підвищення продуктивності	Перерозподіл ринку (поява або зміна лідерів ринку)	Неконкурентне масштабування

Отже, відповідно до цільової аудиторії, на якій сфокусовано бізнес-інновації, вони можуть відігравати різні ролі як для бізнесу, так і суспільства. Так, стійкі інновації сприяють розвитку споживання, надаючи максимальну корисність клієнтам, що мають необхідні ресурси для виправдання створення цінності. У той же час стійкі інновації орієнтовані переважно на залучення явних ресурсів, ігноруючи неявні можливості ринку. Інновації низької вартості сприяють максимально ефективному розподілу вигід і витрат, змінюючи лише структуру ринку. Інновації неспоживання намагаються «вийти за межі» і максимально залучити неявні ресурси, розкрити неявні ринкові можливості.

Партнерство зі стартапами або участь в ініціативах із відкритих інновацій можуть привнести свіжі перспективи і передові ідеї. Ці організації часто мають гнучкість і креативність, які можуть бути використані більшими організаціями. Великі корпорації, такі як Microsoft, інвестують у стартапи в рамках своїх прискорювальних програм, що призводить до взаємовигідних інновацій. Крім того, співпраця може включати спільні підприємства або проекти спільного розвитку, які об'єднують ресурси та досвід, що призводить до швидших та ефективніших інноваційних результатів.

Мережа також відкриває можливості для співпраці, які можуть просунути інноваційну програму. Участь у виставках, вебінарах і галузевих форумах дає інформацію про конкурентні стратегії та нові технології. Створення альянсів може призвести до обміну найкращими практиками, об'єднання ресурсів для масштабних проєктів і навіть спільного лобювання вимог, сприятливих для галузі.

Використання гнучких методологій забезпечує швидкий та ітеративний розвиток, прискорюючи виведення нових ідей на ринок. Такий підхід не тільки допомагає ефективно впроваджувати інновації, але і дає змогу постійно вдосконалювати їх на основі зворотного зв'язку в режимі реального часу. Гнучкі методології заохочують часті перевірки, спільне планування та постійне оцінювання, щоб проєкти йшли за планом і відповідали бізнес-цілям.

Гнучкість означає постійний моніторинг і корегування. Такі інструменти,

як дошки оголошень Kanban і щоденні спільні зустрічі, можуть полегшити поточне оцінювання та швидкі зміни, якщо це необхідно. Принцип постійного вдосконалення гарантує, що інноваційні стратегії будуть розвиватися відповідно до вимог ринку і технологічним досягненням, зберігаючи свою ефективність із плином часу.

Регулярні тренінги, відкриті форуми та прозорі канали комунікації можуть допомогти створити сприятливу атмосферу для змін. Наприклад, General Electric впровадила комплексну стратегію управління змінами для реалізації своєї ініціативи Lean Six Sigma, що призвело до значних поліпшень в операційній діяльності. Створення в організації лідерів, які виступають за зміни, може значно знизити опір і сприяти підвищенню здатності співробітників до адаптації.

Лідери, які демонструють інноваційну поведінку, можуть надихнути свої команди. Як приклад можна навести таких лідерів, як Ілон Маск із Tesla і SpaceX, які втілюють прагнення до інновацій, прищеплюючи своїм співробітникам аналогічний спосіб мислення. Керівникам вищої ланки необхідно роз'яснювати стратегічну важливість інновацій і надавати необхідні ресурси і підтримку, створюючи в такий спосіб середовище, у якому інноваційні ідеї можуть процвітати і бути ефективно реалізовані.

Брак ресурсів - це реальність для багатьох компаній. Щоб подолати цей бар'єр для інновацій, необхідно визначати пріоритетність проєктів, які мають найбільший потенціал впливу та відповідають стратегічним цілям. Технологічні компанії часто надають пріоритет оновленням програмного забезпечення та функціям, які безпосередньо покращують досвід користувачів і стимулюють зростання, забезпечуючи ефективне використання їхніх обмежених ресурсів. Використання інструментів управління проєктами для стратегічного розподілу ресурсів також може допомогти зосередити увагу на проєктах із високою віддачею з поступовим розширенням масштабів реалізації інших інноваційних ідей.

Для розв'язання фінансових проблем підприємства можуть скористатися

такими програмами, як гранти на дослідження інновацій у малому бізнесі, або вивчити платформи краудфіндингу для залучення необхідного капіталу. Встановлення відносин із бізнес-ангелами, венчурними капіталістами та галузевими інвестиційними групами також може забезпечити не тільки фінансування, але й цінні рекомендації та зв'язки.

Для того щоб визначити ефективність інноваційних процесів, доцільно використовувати такі показники ефективності:

1. Зростання доходів. Нові продукти, послуги або підвищення ефективності мають призвести до поліпшення фінансових показників. Наприклад, зростання доходів Apple після випуску інноваційних продуктів, таких як iPhone, ілюструє прямий вплив успішних інновацій на фінансові показники. Регулярний фінансовий аналіз і звітність дають змогу адаптувати стратегії відповідно до даних про ефективність, оптимізуючи майбутні зусилля щодо впровадження інновацій.

2. Задоволеність клієнта. Успішні інновації часто призводять до підвищення задоволеності клієнтів. Для оцінювання цього компанії часто використовують опитування та системи зворотного зв'язку. Взаємодія з клієнтами через різні канали зворотного зв'язку не тільки допомагає оцінити ефективність інновацій, але й зміцнює відносини з клієнтами.

3. Час виходу на ринок. Швидкість має вирішальне значення для використання нових можливостей. Компанії, які застосовують гнучкі методології, часто скорочують час виведення на ринок, що дає їм змогу випереджати конкурентів і швидко задовольняти запити споживачів. При цьому швидкість реалізації інноваційних проєктів можна розглядати у двох аспектах:

- по-перше, ефективність інновацій визначена термінами виведення на ринок. Більш ефективні інновації потребують менше часу для реалізації та освоєння кон'юнктури;

- по-друге, ефективність інноваційних проєктів може бути охарактеризована зміною конкурентних позицій підприємства. Підвищення конкурентоспроможності на основі швидкого впровадження новацій також

свідчить про більш високу їхню ефективність.

4. Регулярні аудити та оцінювання. Впровадження збалансованих систем показників може допомогти відстежувати ефективність із різних аспектів, забезпечуючи всебічне оцінювання та доопрацювання інноваційних ініціатив. У такому оцінюванні повинні брати участь усі зацікавлені сторони, від керівництва до рядових співробітників, забезпечуючи цілісне уявлення про інноваційну екосистему у вашій організації.

Створюють і реалізують бізнес-інновації різні суб'єкти: бізнес, держава, спільноти, споживачі та інші стейкхолдери інновацій. Кожен із перерахованих суб'єктів має власну зацікавленість, спрямованість, форми і методи здійснення інновацій, стикаючись при цьому з різними обмеженнями і перешкодами. Оскільки всі зазначені суб'єкти відіграють певну роль в інноваційних процесах, кожен із них буде класифікований як агент інновацій. Нижче розглянута типологія агентів відповідно до базової мотивації інноваційної діяльності. На основі суттєвого первинного стимулу створення бізнес-інновацій виділяють таких агентів, як інноватори-виробники та інноватори-споживачі [174].

У табл. 3.2 показані результати порівняльного аналізу таких агентів за критеріями мети, очікуваних вигід і методів інноваційної діяльності.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз інноваторів-виробників та інноваторів-споживачів

(побудовано автором на основі [174])

Параметр порівняння	Інноватор-виробник	Інноватор-споживач
1	2	3
Агенти інновацій	Підприємства, індивідуальні винахідники, дослідницькі організації, університети	Користувачі інновацій
Вигоди інновацій	Прибуток від реалізації інновацій	Споживча цінність інновацій

1	2	3
Мотивація інновацій	Можливості обслуговування значної кількості клієнтів, що виправдовує інвестиції в інновації	Очікувані вигоди від внутрішнього користування
Знання про інновації	Необхідність дослідження ринку для визначення незадоволених потреб потенційних клієнтів	Повна інформація про потреби в інноваціях
Можливості для інновацій	Значні можливості для розроблення і просування інновацій на ринок: залучення спеціалізованих фахівців, професійне програмне забезпечення та обладнання, інфраструктура для просування інновацій	Орієнтація переважно на власні обмежені можливості: особисті професійні навички, користування залученими джерелами розроблення та просування
Рівень новизни	Адаптовані існуючі речі, які є більш надійними та зручними. Потребують глибокого розуміння принципів розроблення, дизайну, технічних характеристик	Створення переважно якісно нових речей, які потребують значного обсягу інформації про потреби споживачів
Поширення інновацій	Обмеження поширення за рахунок комерціалізації з метою отримання прибутку (патентування та ліцензування)	Значне поширення, оскільки головний інтерес полягає у споживанні

Отже, залежно від того, хто є мотиватором і провідником бізнес-інновацій, останні здобувають відповідну спрямованість (прибуток або задоволення потреб), зустрічають відповідні перепони (обмеженість ресурсів

або обмеженість інформації) і визначають відповідні стратегії реалізації (залучення ресурсів, стратегічні партнерства або інноваційні проєкти). Відправною точкою для адаптації ефективних інноваційних стратегій є визначення основних інтересів агентів, бар'єрів для інновацій і методів реалізації інновацій.

До основних агентів бізнес-інновацій належать:

1. Бізнес, представлений фірмами (корпораціями або малими і середніми підприємствами, МСП), включаючи акціонерів, управлінську команду, дослідників і співробітників. Компанії зазвичай беруть активну участь в інноваційній діяльності, змінюючи корпоративну стратегію і бачення компанії. МСП є найбільш важливими провідниками інновацій, оскільки зміни в контексті підприємницької діяльності призвели до ослаблення значущості ефекту масштабу підприємств у розвинених країнах [175]. Для сфери бізнесу головними стейкхолдерами інновацій є:

1.1. Акціонери, які розраховують:

- на збільшення прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективне використання ресурсів.

1.2. Менеджмент компаній, який цікавить:

- доступ до державного фінансування;
- нові ноу-хау та розроблення індивідуальних рішень;
- нові патенти або інші варіанти ліцензування;
- збільшення прибутку і обороту компанії;
- підвищення корпоративного іміджу;
- конкурентна перевага.

1.3. Працівники, які вмотивовані до інновацій:

- через нові цікаві можливості працевлаштування;
- стабільність роботи і особистих доходів;
- можливість для подальшої освіти, отримання нових кваліфікацій.

2. Уряд, який визначає політику та надає фінансову підтримку, не беручи

активної участі в бізнес-інноваціях, але надаючи інструменти для інноваційної активності. Головними стейкхолдерами тут є:

2.1. Національний уряд, який перш за все спрямований:

- на національну економічну конкурентоспроможність;
- інвестиції для збільшення довгострокових податкових надходжень

(корпоративний та особистий податок на прибуток).

2.2. Місцеве самоврядування, для якого бізнес-інновації створюють можливості:

- для збільшення ділової активності в регіоні;
- створення робочих місць і стягнення податків на місцевому рівні;
- покращення інфраструктури і стимулювання інших позитивних

соціальних впливів.

3. Університети включають академічні інституції навчально-наукової спрямованості. До головних стейкхолдерів університету належать:

3.1. Керівництво (ректорат), яке вмотивоване до бізнес-інновацій:

- збільшенням фінансування за рахунок державних грантів та інших державних джерел;
- збільшенням доходів за рахунок контрактних досліджень, патентування, ліцензування або консалтингу, побічних продуктів тощо;
- підвищенням конкурентоспроможності і престижу, що сприяє залученню кваліфікованих співробітників, дослідників і студентів;
- престижем за рахунок участі в привабливих проєктах і результатах досліджень;
- підвищенням рейтингу університету за рахунок більшої кількості публікацій та інших чинників (репутація);
- лояльністю бізнесу та суспільства;
- лояльною урядовою політикою.

3.2. Професорсько-викладацький склад активно залучатимуть до бізнес-інновацій через наявність:

- практичного змісту для тематичних досліджень і реальних

прикладів у викладанні;

- можливостей поліпшення розроблення навчальних програм;
- додаткових можливостей навчання (навчання протягом усього життя, корпоративні курси);
- престижу співпраці з відомими бізнес-партнерами.

3.3. Дослідницькі кадри в університеті мають інтерес до бізнес-інновацій:

— через розширення можливостей для проведення досліджень і публікацій;

- можливості для спільних досліджень;
- результати досліджень, що призводять до реального застосування;
- грошову винагороду за нові та застосовні результати досліджень;
- підвищення визнання досягнень;
- збільшення фінансування власних дослідницьких проєктів;
- більш швидкі результати досліджень.

3.4. Студенти зацікавлені в інноваціях через можливості:

— для цікавої практичної роботи та збору довідкової інформації;

— працевлаштування;

— студентської мобільності;

— підвищення професійного визнання на ринку праці;

— збільшення ресурсів для підвищення кваліфікації за рахунок додаткового фінансування [176];

— отримання сучасних знань про новітні технології та за допомогою новітніх технологій.

На підставі узагальнення інтересів агентів інновацій, можна зробити висновок, що кожна група стейкхолдерів являє собою потужний мотиваційний комплекс. Різнобічні інтереси не тільки спонукають до інноваційної діяльності, але і призводять до співпраці з метою здолаття обмежень, пов'язаних із протиріччями інноваційних процесів. На основі якісного аналізу результатів дослідження ECS 2019 було сформовано уявлення про те, що сприяє і перешкоджає інноваціям для бізнесу [177]. Визначено, що основними

чинниками швидкості реалізації та продуктивності інновацій є:

1) розмір підприємства - важлива характеристика, яка відрізняє інноваційні підприємства. Великі підприємства (із 250 або більше співробітниками) швидше за все впровадять інновації на ринок; 29 % зробили це порівняно з 18 % малих підприємств (із менш ніж 50 співробітниками) і 21 % середніх підприємств (із 50-249 співробітниками). Ця різниця виявляється незалежно від типу інновацій, представлених на ринку;

2) кількість років роботи, що також має значення. У середньому молодші компанії, які працюють протягом 10 років або менше, з більшою ймовірністю, ніж старші підприємства, впроваджують нові для ринку інновації (23 % проти 18 % компаній із більш тривалим досвідом роботи);

3) ступінь, наскільки установи оцифрували свою діяльність, має велике значення для інновацій. ECS 2019 зібрали інформацію про частку співробітників, які використовують комп'ютери, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, використання аналітики даних для поліпшення процесів або моніторингу продуктивності співробітників і участі в електронній комерції:

- приблизно в половині (47 %) установ, які впровадили нові для ринку інновації, більшість співробітників (більше 80 %) використовують комп'ютери для виконання своїх повсякденних завдань;

- частка установ, які придбали програмне забезпечення, спеціально розроблене або налаштоване для задоволення їхніх потреб, приблизно на 4 % вище серед тих, хто впровадив нові для ринку інновації, порівняно з тими, хто впровадив нові для компанії інновації;

- компанії, які впровадили нові для ринку інновації, також частіше використовують аналітику даних, особливо для поліпшення процесів: 64 % роблять це порівняно з 56 % установ, які впровадили інновації всередині компанії;

- відсоток інноваційних підприємств, які купують або продають товари чи послуги в Інтернеті, вище серед тих, які впровадили нові для ринку

інновації, порівняно з тими, які впровадили інновації, що були новими тільки для компанії (42 % проти 35 %).

Підсумовуючи результати аналізу чинників інноваційності підприємства, можна сказати, що найбільш інноваційними виявилися великі, молоді та високо оцифровані підприємства, а отже, розмір, вік і ступінь цифровізації визначають рівень інноваційного потенціалу компаній. При цьому інноваційність бізнесу знижують такі суперечливі чинники, як тривале перебування на ринку, малі розміри компанії, а також низький рівень цифровізації. Ефективним способом подолання даних обмежень, за допомогою якого компанії можуть підвищити свою здатність до інновацій, є впровадження методів роботи на робочому місці, що сприяють створенню середовища, у якому можуть процвітати розвиток навичок, участь, співпраця. Практики, що сприяють інноваціям, описують методи, які вони зазвичай застосовують для організації роботи (співпраця з іншими організаціями та організація робочих місць); управління персоналом (інструменти для мотивації персоналу); залучення співробітників (безпосередня взаємодія, ухвалення рішень).

Розглянемо зазначені практики бізнес-інновацій на основі роботи з людськими ресурсами більш детально.

1. Організація роботи як напрям практик бізнес-інновацій може бути здійснена через проведення таких заходів:

- інновації в робочому просторі. Сутність заходу полягає у тому, що працівникам пропонують постійно шукати рішення для поліпшення робочих процесів і продуктивності. Збирають інформацію про нові і поліпшені вихідні матеріали. Очікують, що в результаті співробітники діятимуть автономно і особисто вкладатимуться в свою роботу;

- внутрішні групові обговорення реалізуються у вигляді регулярної та систематичної організації спеціальних проєктних нарад і навчальних груп для оцінювання процесів та обговорення проблем, невдач і успіхів. Це сприятиме безперервному навчанню та зворотному зв'язку; відкритому ставленню до невдач, що розглядають як частину процесу інновацій. При цьому

заохочують міжвідомчу співпрацю та атмосферу відкритого спілкування;

- співпраця з іншими організаціями. У межах цих заходів організують доступ до зовнішніх експертних знань і технічних рішень постачальників, партнерів, дослідницьких центрів. Як наслідок, відбувається розширення бази знань організації на етапі формулювання та визначення проблеми для створення інновацій.

2. Управління персоналом для просування бізнес-інновацій відбувається на основі:

- найму персоналу, зк якого головний принцип залучення нових працівників ґрунтований на найкращій придатності і потенційному зростанні особистості, а не кваліфікації. Як підсумок, у працівників виникає бажання вчитися, щоб бути «придатним до роботи». Очікується, що відбуватиметься залучення людей, що схильні до постійного саморозвитку, а також тих, які мислять нестандартно;

- навчання персоналу, коли компанія сприяє навчанню (за запитом), проведенню внутрішніх тренінгів і заохоченню неформального навчання між співробітниками. Інновації базовані на підтримці самостійного навчання. Персоналу рекомендовано брати участь у дослідженнях і наукових конференціях, міжнародних виставках і тренінгах, пропонуєваних постачальниками. У результаті персонал розвиває навички, необхідні для розроблення інновацій. Стимулюють інноваційне мислення протягом навчального процесу.

3. Залучення працівників відбувається на основі реалізації таких заходів:

- участь в ухваленні управлінських рішень; спільно відбирають інноваційні проекти, складають звіти про оцінювання актуальності, ринковий потенціал, технологічні вимоги, інвестиційні потреби і прибутковість нового продукту або послуги. Працівники отримують можливість впливати на рішення, що стосуються змін у виробничому процесі. Перевагою є використання неявних знань і досвіду працівників в інноваційних процесах;

- посилення підготовки лінійних менеджерів. Для цього необхідним є

підвищення кваліфікації лінійних менеджерів у сфері інноваційного лідерства та підтримки, що може сприяти інноваційній поведінці в організації. Працівники поглиблюють розуміння того, як можна спроектувати роботу і робочі місця, щоб спонукати співробітників використовувати свої самостійність і ініціативу у виробленні ідей і рішень;

- посилення підготовки менеджерів із персоналу. Зокрема, менеджери отримують навички розроблення стратегій найму. Відбувається адаптація винагород до потреб компанії; залучення кандидатів, які прагнуть вчитися і адаптуватися до змін, розробляти ініціативи в галузі навчання і навчання;

- неформальне навчання через встановлення зв'язків з офіційними навчальними закладами, постачальниками професійної підготовки. Створюється система, що дає змогу передбачити потреби в навичках і безперервному навчанні. Необхідним також є підтвердження і визнання неформального навчання на додачу до придбання формальних навичок. Очікують, що результатом стане ефективне здобуття навичок як для поступових, так і радикальних інновацій; розширення мережі знань і партнерів;

- заохочення створення мереж та інноваційних кластерів на основі залучення партнерів для просування концепції навчання на робочому місці за допомогою безпосередньої участі співробітників. Очікується, що в результаті працівники отримують інформацію та знання у своїх галузях діяльності, що сприяє інноваціям.

Отже, основний фокус сприяння інноваціям для бізнесу полягає у створенні умов для постійного навчання працівників, інформаційного обміну як на підприємстві, так і за його межами. Усталені підприємства долають бар'єр інерційності в здійсненні інноваційних процесів, невеликі компанії долають бар'єр обмеженості власних ресурсів, недостатньо оцифровані підприємства отримують можливість ефективно адаптувати нові технології.

Другим агентом інновацій є держава (уряд і місцеві органи самоврядування). Основною функцією агента є заохочення підприємництва і

створення сприятливих умов для інноваційної діяльності бізнесу та університетів. Залежно від сфери охоплення, цілей, цільових груп і стратегічної орієнтації політичні заходи здійснюювані на одному з трьох основних рівнів:

1. Підприємницький рівень. Основними заходами є [178]:

- податкові пільги на дослідження та інновації;
- гранти, премії, нагороди;
- інноваційні ваучери;
- програми НДДКР;
- створення та розвиток інноваційних стартапів;
- бізнес-інкубатори, бізнес-консультації та пряма підтримка.

Практичне значення реалізації зазначених заходів полягає у створенні сприятливих умов, що дають змогу підприємствам наймати кваліфікований персонал і молодих фахівців. Підтримують розвиток навичок і компетенцій за допомогою навчання персоналу та консультування. Компаніям надано інструменти для підвищення мотивації на робочому місці з метою утримання кваліфікованого персоналу. За допомогою підвищення обізнаності та коучингу створена підприємницька культура.

2. Мережевий рівень. Основними заходами є:

- сприяння створенню структурованих мереж і співпраці між промисловістю і дослідницькими інститутами;
- створення інфраструктури інновацій, знань або конкурентоспроможності, платформ і центрів для проведення спільних досліджень промисловістю і дослідницькими інститутами;
- сприяння розвитку галузевих кластерів, які підтримують економічний і комерційний розвиток груп компаній, що поділяють спільні інтереси і потреби.

У результаті підтримують співпрацю між різними суб'єктами, сприяючи зміні поведінки і розробленню процесів всередині організацій і партнерів і між ними. Посилюється обмін знаннями між персоналом для підтримки взаємного навчання. Створюється та полегшується доступ до конкретних видів співпраці в

галузі НДДКР, надається підтримка у фінансуванні, навчанні, а також обладнанні та засобах. Підвищена інтенсивність і швидкість інноваційних процесів.

3. Стратегічний рівень передбачає такі заходи [179]:

- підвищення обізнаності, що мотивує компанії ставати більш інноваційними;
- сприяння відкритим інноваціям, що охоплюють більше залучення різних типів суб'єктів, таких як споживачі та громадянське суспільство, до інновацій;
- закупівлі інновацій;
- інтелектуальна спеціалізація, за якої регіони сфокусовані на секторах і областях, у яких вони мають конкурентними переваги, і сприяють співробітництву між зацікавленими сторонами.

У результаті створюють умови, що сприяють інноваціям і підприємництву, розвитку певних типів компаній, таких як стартапи. При цьому усувають перешкоди в державному секторі за допомогою стратегічного напряму політики та впровадження практики відкритих закупівель.

Заходи мережевого рівня підтримують взаємодію бізнесу з такими партнерами, як дослідницькі установи та органи державної влади. Заходи стратегічного рівня спрямовані на створення економічних і ділових умов для того, щоб окремі підприємства могли впроваджувати інновації і процвітати.

Третім агентом інновацій є університети та дослідницькі установи. Головною роллю університетів в інноваційних процесах є саме розроблення інновацій. При цьому мотивація цієї діяльності є недостатньою без державної підтримки та ефективної співпраці з бізнесом. Найбільш повного задоволення академічних потреб інноваційної діяльності досягають саме в партнерстві з бізнесом. Тим не менш, існує ряд загроз, які можуть знижувати ефективність даної співпраці.

У табл. 3.3 проаналізовані основні проблеми інноваційноорієнтованої колаборації «Бізнес-Університет», а також подані підходи для їх вирішення.

«Бізнес-Університет»: проблеми співпраці та їх вирішення

(побудовано автором на основі [175])

Проблема	Вирішення
1	2
Державне фінансування зазвичай використовують як рушійну силу і виділяють на основі кожного проєкту з заданими часовими рамками. Необхідною умовою фінансування є зобов'язання організацій-партнерів виділити частину своїх власних фінансових ресурсів. Це може, особливо для МСП, становити значний фінансовий ризик, оскільки прийняття зобов'язань з фінансування протягом певного періоду часу може бути складним завданням, особливо коли на ранній стадії співпраці, а очікування, відносини і результати ще неясні	Державне фінансування слід надавати для успішно завершених проєктів своєчасно, щоб дати змогу залишатися на передньому плані на кривій інновацій
Традиційна мета університету - зберігати і поширювати знання, а також здобувати нові знання за допомогою досліджень. Академічне мислення полягає в тому, щоб поділитися ноу-хау. Мета бізнесу - повернути цінність своїм акціонерам, і при цьому вони прагнуть захистити свої права на інтелектуальну власність. Мислення компанії таке, щоб захистити ноу-хау, і їхня місія полягає в тому, щоб використовувати його в комерційних цілях. Отже, погляди академічної спільноти та бізнесу є суперечливими	Для створення рамок співпраці необхідно переглянути місії організацій і, можливо, адаптувати їх до умов довгострокового партнерства. З одного боку, університетам необхідно приділяти особливу увагу дослідженням із метою їх комерціалізації. З іншого боку, компаніям необхідно адаптувати концепцію відкритих інновацій і погодитися ділитися ноу-хау і обмінюватися ними. Обидві сторони повинні адаптувати деякі елементи мислення свого партнера, щоб сприяти функціональному співробітництву
Робота в стартапі, де мало співробітників з обмеженими ресурсами працюють у рамках плоскої	Підхід щодо управління програмами та проєктами допомагає різним партнерам визначати спільні обов'язки

1	2
ієрархії з відкритим спілкуванням, зазвичай набагато більш динамічна і креативна, ніж робота в університеті, де посади і обов'язки чітко визначені, ресурси добре розподілені. Організаційна структура та культура університету і бізнесу сильно відрізняються, оскільки більшість членів є студентами, а не співробітниками	шляхом колективного планування, фінансування та виконання своєї проєктної функції. Створення спільної підорганізації зі своєю власною культурою у формі програми, може усунути ці організаційні та культурні відмінності
Людський чинник у будь-якому формальному співробітництві відіграє велику роль в успіху таких відносин. Якщо одна сторона не виконає узгоджене зобов'язання, інший партнер втратить довіру, відносини і, отже, партнерство зазнають невдачі	Рекомендовано розробити чіткий план управління проєктом із певними цілями, етапами, обов'язками і полегшеною комунікацією між сторонами. Прямий обмін між учасниками проєкту забезпечує особисту і командну мотивацію для досягнення поставлених цілей

Необхідно враховувати, що впровадження ефективних інновацій як із боку університету, так і з боку підприємства можливе лише на основі об'єднання зусиль. В іншому випадку університети будуть обмежені матеріальними ресурсами, а підприємства – нематеріальними та кадровими ресурсами. Колаборація між академічною та бізнес-спільнотою можлива на основі створення сприятливих умов на державному рівні, а також з урахуванням спільних та індивідуальних інтересів.

Отже, бізнес-інновації можуть бути здійснювані у формі нових знань, нових застосувань, нового впровадження або нових цінностей. При цьому джерела інновацій є переважно неявними ресурсами, такими як дослідження та експериментальні розробки, вторинне використання знань, захист прав інтелектуальної власності, попередній досвід використання, системи вимірювань, забезпечення доступу, оновлення бізнес-моделі. Провідниками бізнес-інновацій можуть бути інноватори-виробники або інноватори-споживачі.

Перші зацікавлені в отриманні прибутку, мають значні можливості для розроблення і просування інновацій на ринок, не створюють кардинально нового, але істотно розуміють усі тонкощі предмета інновацій. Головним мотивом для інноваторів-споживачів є отримання вигід від користування інновацією, вони мають досконале знання про попит на інновації і тому створюють переважно якісно нові речі.

Основними агентами бізнес-інновацій є бізнес, уряд і університети. Для бізнесу головними проблемами на шляху підвищення інноваційності є усталеність організаційної структури, недостатня кількість матеріальних і нематеріальних ресурсів, недостатній рівень цифровізації. Ці обмеження максимально долають на основі роботи з персоналом, а саме організацією робочого простору, управлінням персоналом, заходами, спрямованими на ефективне залучення працівників до інноваційної активності. Головною функцією уряду є створення сприятливих умов для підприємництва, обміну досвідом і знаннями, професійного зростання та залучення кваліфікованих працівників. Цю функцію реалізують через відповідні заходи на стратегічному, мережевому та підприємницькому рівнях. Академічна спільнота є основним виконавцем інноваційної роботи, але успіх цієї діяльності залежить від взаємовигідної організованої співпраці між університетами та урядом під егідою урядових інституцій.

3.2. Знання як стратегічний актив: управління знаннями для підвищення ефективності бізнесу

В останні десятиліття в наукових і практичних розробках значну увагу приділяють питанню створення знань і його впливу на продуктивність [180]. Застосування принципів відкритих інновацій та ефективного управління знаннями дає змогу прогресивним підприємствам удосконалювати не тільки

свою продукцію, а і внутрішні бізнес-процеси [181]. У зв'язку з цим частка ролі працівників інтелектуальної праці в компаніях стрімко зростає. Однак значні витрати на придбання та освоєння цифрових інструментів не призвели до різкого підвищення продуктивності в багатозадачному робочому середовищі [182].

Оскільки працівники знань витрачають більшість свого робочого часу (майже половину) на взаємодію з колегами, обмін інформацією, участь у спільних проєктах і комунікацію, це створює нові виклики для ефективного управління знаннями в організації. Така інтенсивна взаємодія потребує від менеджерів глибокого розуміння не лише технічних аспектів управління знаннями, але і соціальних, організаційних і культурних чинників, які впливають на обмін знаннями, їх збереження і трансформацію [183]. У зв'язку з цим у рамках дослідження планують вивчити сутність знань і процесів управління знаннями на підприємстві, форми управління знаннями, а також їхні можливості та обмеження для бізнесу.

У табл. 3.4 наведені результати порівняльного аналізу категорій «знання» та «інформація».

Таблиця 3.4

Різниця між знаннями та інформацією (побудовано автором на основі [184-186])

Характеристика	Інформація	Знання
1	2	3
Сутність	Вхідні дані, що використовують для ухвалення рішень	Забезпечення контексту для розумової діяльності людини
Джерело конкурентної переваги	Компанії отримують конкурентну перевагу від інформації, надаючи потрібну інформацію потрібним менеджерам у потрібний час	Конкурентної переваги знань досягають через продуктивний внутрішній обмін думками, які допомагають співробітникам мислити по-іншому для ухвалення рішень і здійснення дій

1	2	3
Термін придатності	Відносно короткий термін придатності	Тривалий термін придатності
Носії	Безпосередньо інформаційним контентом, носієм може бути людина або технологічні пристрої	Унікальне розуміння загальнодоступних знань, носієм яких є окрема людина
Розподіл	Можливість вільно обмінюватися інформацією про клієнтів, конкурентів, продукти, виробничі технології та нові дослідження по всій компанії. У той же час кожен може використовувати доступну інформацію	Знання передають тільки через особисту взаємодію, зі збільшенням досвіду використання

На основі проведеного порівняння було визначено, що основними параметрами знання як об'єкта дослідження є прив'язка до конкретного індивіда, який є його носієм, а також необхідність прямої взаємодії і внутрішнього обміну.

Отже, діяльність з управління знаннями - це дуже специфічний бізнес-процес, який різні дослідники намагалися певним чином визначити. Скарбороу Г., Свон Дж. і Престон Дж. [187] визначають «управління знаннями» як «будь-який навмисний і систематичний процес або практику створення, придбання, узагальнення, обміну та використання продуктивних знань, де б вони не були, для покращення навчання та продуктивності в організаціях». Для Шюц Г. [188] це «процес збору, організації, класифікації та розповсюдження інформації по всій організації». Холфорда В. [189] характеризує процес управління знаннями як «цілеспрямований обмін, використання і перевикористання знань в організації для забезпечення можливості подальшого накопичення знань і впровадження нових або значно поліпшених продуктів або

процесів». Брілад С. і Харман К. [190] вважають, що це «придбання та використання ресурсів для створення середовища, у якому інформація доступна окремим особам і в якому окремі особи набувають, діляться та використовують цю інформацію для розвитку власних знань, а також заохочуються та отримують можливість застосовувати власні знання на благо організації (організацій)».

Система управління знаннями (KMS) використовує колективні знання організації, що призводить до підвищення операційної ефективності. Ці системи підтримані використанням бази знань. Зазвичай вони мають вирішальне значення для успішного управління знаннями, забезпечуючи централізоване зберігання інформації та швидкий доступ до неї [191].

Компанії, які використовують стратегію управління знаннями, швидше досягають бізнес-результатів, оскільки підвищення рівня організаційного навчання та співпраці між членами команди сприяє швидшому ухваленню рішень у всьому бізнесі. Це також спрощує організаційні процеси, такі як навчання та адаптація, що призводить до більш високого рівня задоволеності та утримання працівників.

Визначення управління знаннями також включає три типи знань - неявні, імпліцитні та експліцитні. Ці типи знань значною мірою відрізняються за кодифікацією інформації.

1. Неявні знання: цього типу знань зазвичай набувають на основі досвіду та розуміють інтуїтивно. Як результат, важко сформулювати і систематизувати, що ускладнює передавання цієї інформації іншим людям. Прикладами неявного знання можуть бути знання мови, розпізнавання осіб або лідерські якості.

2. Імпліцитні знання: хоча в деякій літературі неявні знання ототожнюють із неявними знаннями, деякі вчені виділяють цей тип знань окремо, заявляючи, що визначення тактичних знань містить більше нюансів. Натомість імпліцитна інформація ще не задокументована. Зазвичай вона існує в рамках процесів, і її можна назвати знаннями «ноу-хау».

3. Явні знання. Вони містяться в різних типах документів, таких як

посібники, звіти, довідники, що дає змогу організаціям легко обмінюватися знаннями між командами. Цей тип знань найвідоміший, і його прикладами є такі ресурси знань, як бази даних, технічні документи і тематичні дослідження. Ця форма знань важлива для збереження інтелектуального капіталу в організації, а також сприяння успішному передаванню знань новим працівникам [192].

Необхідно констатувати, що управління знаннями належить до безперервного процесу. Зазвичай воно включає стратегії і методи запису, організації та використання знань. Технології та системи полегшують обмін і зберігання знань. У рамках організації управління знаннями має на меті полегшити доступ до інформації та знань. Ефективна реалізація створює єдину корпоративну культуру, яка сприяє обміну та використанню знань.

Вирішальне значення для ефективного управління знаннями має їхня стратегічна відповідність. Стратегічне управління знаннями означає свідоме управління та методичне використання ресурсів знань. Отже, можна досягти довгострокових цілей і підвищити успішність підприємства. Завдяки далекоглядному підходу наявні знання можуть бути використані цілеспрямовано, а також постійно розвинені і адаптовані, що дасть змогу вашій компанії домогтися стійкої конкурентної переваги. Стратегічне управління знаннями враховує весь життєвий цикл знань і його вплив на довгостроковий розвиток компанії. Це також включає тісні зв'язки з корпоративними цілями вищого рівня. Бачення та місія вашої компанії тут відіграють важливу роль, оскільки внутрішнє управління знаннями має допомогти підтримувати і впроваджувати ці стратегічні вказівки.

Управління знаннями має бути розроблено так, щоб бути максимально ефективним і гнучким. Для цього слід скористатися можливостями, які надають цифрові технології. У цьому і полягає суть управління цифровими знаннями. Мета - записувати, зберігати, ділитися та використовувати інформацію швидше та більш цілеспрямовано. Тому база даних знань має бути легкодоступна для всіх співробітників компанії. Бази даних цифрових знань мають перевагу в

тому, що можна структурувати і систематизувати зберігання інформації та документів. Чітка категоризація та індексація значно полегшують пошук відповідних знань. Цифрове управління знаннями робить обмін знаннями набагато ефективнішим. Наприклад, це також пов'язано з тим, що можна переглядати не тільки текстові документи, а і фотографії, скриншоти і відео [193].

Компанії отримують ряд переваг, застосовуючи стратегії управління знаннями. До основних переваг належать:

- виявлення прогалин у навичках: коли команди створюють відповідну документацію, засновану на неявних знаннях, або консолідують явні знання, це може виявити прогалини в головних компетенціях у різних командах. Це дає керівництву цінну інформацію для формування нових організаційних структур або найму додаткових ресурсів;

- більш обґрунтовані рішення: системи управління знаннями забезпечують знаннями окремих співробітників і відділи. Покращуючи доступ до поточних та історичних корпоративних знань, команди можуть підвищити кваліфікацію та на основі отриманої інформації ухвалювати рішення, які сприяють досягненню бізнес-цілей;

- підтримка корпоративних знань: практика управління внутрішніми знаннями дає змогу підприємствам створювати організаційну пам'ять. Знання, якими володіють співробітники зі стажем роботи та інші експерти, потім стають доступними для більш широкої команди;

- операційна ефективність: системи управління знаннями дають змогу фахівцям розумової праці швидше знаходити потрібну інформацію. Це, зокрема, скорочує час, витрачений на дослідження, що призводить до прискорення ухвалення рішень та економії коштів за рахунок підвищення операційної ефективності. Підвищення продуктивності не тільки економить час, але і знижує витрати;

- більш тісна співпраця та комунікація: системи управління знаннями та організаційна культура працюють спільно, зміцнюючи довіру між членами

команди. Ці інформаційні системи забезпечують більшу прозорість серед працівників, сприяють кращому розумінню та узгодженню спільних цілей. Зацікавлене керівництво і відкрите спілкування створюють середовище, де команди можуть впроваджувати інновації та отримувати зворотний зв'язок;

- безпека даних: системи управління знаннями дають змогу організаціям налаштовувати контроль за дозволами, аудиторією та рівнем захисту документів, щоб гарантувати, що інформація передана тільки по правильних каналах або для певних осіб.

Існує ряд інструментів, які організації використовують для отримання переваг від управління знаннями. Прикладами систем управління знаннями можуть бути:

1. Системи управління документами діють як централізована система зберігання цифрових документів, таких як PDF-файли, зображення і текстові файли для обробки. Ці системи покращують робочі процеси співробітників, щоб легко знаходити документи.

2. Системи управління змістом (CMS) - це програми для управління вебзмістом, де кінцеві користувачі можуть редагувати і публікувати зміст. Їх часто плутають із системами управління документами, але CMS можуть підтримувати інші типи медіа, такі як аудіо та відео.

3. Інтранети - це приватні мережі, що існують виключно в організації, які дають змогу внутрішнім зацікавленим сторонам обмінюватися можливостями, інструментами і процесами. Незважаючи на те, що їх обслуговування може зайняти багато часу і бути дорогим, вони надають ряд програмних сервісів, таких як внутрішні каталоги і пошук, які полегшують співпрацю.

Загалом система управління знаннями включає такі компоненти [194, 195]:

- 1) стратегія управління знаннями. По суті це план цілей організації з точки зору ідентифікації, зберігання та обміну існуючими та новими знаннями, які включають бізнес-завдання, які необхідно вирішити в різних відділах. Стратегія управління знаннями має бути зосереджена на виявленні та усуненні

прогалин у знаннях в організації. Наприклад, якщо страхова фірма визначає підрозділ загального страхування як сферу зростання, інші відділи повинні дізнатися більше з цього підрозділу, щоб реалізувати організаційні цілі;

2) процес. Чітко визначений процес ідентифікації, зберігання та поширення знань є життєво важливим компонентом будь-якої успішної ініціативи з управління знаннями. Процес управління знаннями включає різні етапи, такі як створення знань, їх структурування, розгляд і розповсюдження, перш ніж їх зможуть використовувати і застосовувати інші команди. Процеси мають бути розроблені для забезпечення точності в ідентифікації, управлінні, обміні інформацією, особливо безпечним способом. Мета управління знаннями стає нелогічною, якщо передають неправильну інформацію або передають не тій людині;

3) технології. Технологія є найважливішим елементом успіху будь-якого проєкту з управління знаннями. Системи та програмне забезпечення також мають забезпечувати легкий і безпечний доступ уповноважених співробітників до відповідної інформації за необхідності. Технологічні рішення об'єднують усі компоненти - процес, людей та інформацію, необхідні для побудови системи управління знаннями організації. Зазвичай спеціалізовані платформи управління знаннями використовують аналіз великих даних і документів для надання бізнес-аналітики. Ці платформи все частіше використовують засоби штучного інтелекту для більш складної та настроюваної аналітики;

4) люди. До людей належать вищі керівники, керівники груп, які мотивують своїх членів, основна група управління знаннями, яка керує впровадженням, і, нарешті, співробітники, які роблять внесок у систему та використовують її. Управління знаннями має бути пріоритетним у компанії. Вище керівництво повинно подавати приклад, заохочувати і стимулювати обмін інформацією. Заохочення та мотивація людей регулярно використовувати систему для обміну своїми ідеями допоможе забезпечити успіх програми управління знаннями;

5) поліпшення. Управління знаннями - це динамічна справа, яка має

стати частиною корпоративної культури. Воно потребує регулярного перегляду, корегування та поліпшення для досягнення цілей, визначених у стратегії. Компанія має регулярно переглядати свою стратегію управління знаннями, щоб побачити, що працює, а що ні. Крім того, плани управління знаннями нерозривно пов'язані з цілями та завданнями організації. Іноді самі цілі змінюються, що призводить до необхідності переоцінювати політику та плани управління знаннями.

Узагальнюючи наведені позиції авторів, можна сказати, що управління знаннями охоплює такі операції, як створення, обмін, використання, зберігання, поширення знань. Важливу роль відіграє ефективна організація цих процесів із метою отримання найбільшого результату у вигляді нових знань, інновацій і підвищення продуктивності у всіх її проявах. На основі проведеного дослідження були вивчені такі підходи для управління знаннями, як технологічна підтримка, ринок знань, брокерська підтримка і соціальні технології. Для кожного з них визначені сильні і слабкі сторони, можливості і обмеження у використанні для підприємства.

Форма управління знаннями, заснована на використанні технологій, передбачає такі підходи для створення і поширення знань, як вільний доступ і структурування знань. У рамках моделі вільного доступу працівники розумової праці визначають і інтегрують своє власне інформаційне середовище. Діяльність співробітників у цій моделі розглядають як занадто мінливу або своєрідну, щоб її можна було змодельовати або структурувати з використанням певного процесу, а потреба персоналу в доступі до джерел інформації непередбачувана. Модель вільного доступу передбачає, що співробітники знають, яка інформація доступна, і можуть її знайти [182].

Перевагами моделі вільного доступу є:

- автономність у своїх робочих процесах і способах використання інформації;
- прийнятна для роботи в умовах зі значним рівнем невизначеності;
- простота впровадження, оскільки більшість працівників розумової

праці знають, як використовувати базові інструменти підвищення продуктивності в офісі, а деякі навіть досить добре ними володіють;

- проблеми системної інтеграції незначні, оскільки співробітники знаходяться в центрі інформаційного потоку.

Недоліками моделі вільного доступу є:

- співробітники можуть знати, як користуватися технологічними інструментами, але в них може не бути навичок пошуку, використання або обміну знаннями;

- втрати продуктивності можуть бути значними;

- показники ефективності практично відсутні.

Для використання моделі структурування знань найважливішим елементом є технологія управління документами, яка контролює, як працівники знань отримують інформацію та виконують робочі завдання. Допоміжні технології включають:

- інформаційні портали;

- алгоритми для автоматизації рішень;

- системи управління документами та контентом;

- системи управління бізнес-процесами та моніторингу;

- інструменти для спільної роботи.

Перевагами моделі структурування знань є:

- підвищення продуктивності, що вимірюють виконанням основних завдань за одиницю робочого часу;

- можливості перерозподілу завдань між працівниками, які мають час і досвід для їх виконання;

- робочі процеси стають більш прозорими, ними стає легше управляти і відстежувати поліпшення;

- сприяння співпраці та координації завдань.

Недоліками моделі структурування знань є:

- негативна реакція співробітників, що використовують цю модель;

- впровадження вимагає ретельного проєктування систем і процесів

(хоча ці системи можуть бути адаптовані до складних бізнес-процесів, таке тісне узгодження може стати проблемою зі зміною бізнес-середовища або процесів).

Обмеження і проблеми описаних моделей організації управління знаннями вирішують із правильним вибором інструментів і адаптацією використовуваних методів щодо конкретної ситуації. Формати для оптимального використання структурування знань і вільного доступу можуть бути такими [182]:

1. Транзитивний: використовують у випадку виконання інтелектуальної роботи, яка потребує відносно незначних обсягів кооперації. У такій ситуації значно поширеним є структурування знань.

2. Виставковий: є доцільним, коли робота розподілена через електронну пошту і добровільну кооперацію.

3. Експертний: заснований на забезпеченні вільного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, у деяких випадках використовують структурований підхід.

4. Кооперативний: полягає в забезпеченні вільного доступу до інформації.

Отже, структурування знань відповідає операціям, які передбачають незначний рівень внутрішньої взаємодії. Вільний доступ більше необхідний для новаторів і представників висококваліфікованих професій. Загалом забезпечення управління знаннями на основі технологічного підходу, як в умовах вільного, та і структурованого доступу, потребує використання певних інструментів. До основних інструментів технологічного підходу належать:

1) технологічні рішення, такі як системи управління документами або спільні сервери що створюють можливості для обміну знаннями. Тим не менш, тривалий пошук у величезній кількості застарілих, некоректних, складних документів може дати лише кілька цінних, легкодоступних відомостей;

2) внутрішні вебсайти сприяють поширенню інформації «зверху вниз» про передові підходи або нові функції продукту. Але знання, отримані в такий спосіб, не дуже цінні для більшості просунутих співробітників і, звичайно, не

для тих, хто має найкращі навички та знання;

3) децентралізовані технології полягають у тому, що відділи самостійно розв'язують власні проблеми зі знаннями. Обмеженням для використання такого інструменту є те, що розповсюджені підходи і технологічні інструменти мають мало спільних протоколів або стандартів і зазвичай залишаються корисними лише для невеликих груп працівників, які цікавляться дуже спеціалізованими темами [184].

Для розв'язання проблем і обмежень, що мають моделі та інструменти технологічного підходу, пропонують керувати знаннями на основі створення внутрішнього ринку знань, для якого цінність полягає у створенні знань та обміні знаннями. Традиційним ринкам потрібні цінні об'єкти для торгівлі, ціни, механізми обміну і конкуренція між постачальниками. Часто існують також стандарти, протоколи та правила, а також посередники ринку, які допомагають ринкам працювати краще. Для ринку знань відповідні елементи будуть подані так:

1. Цінний об'єкт для торгівлі. Проблемою є те, що, на думку покупця, знання про ринок мають бути глибшими, актуальнішими та легкодоступнішими, ніж про альтернативні продукти. Майже весь вміст, створений більшістю компаній, будь то короткі внутрішні нотатки чи документи, заповнені діаграмами, має бути підкріплений усною дискусією. Для розв'язання цієї проблеми доцільним є створення внутрішнього еквіваленту підписаної статті, автор якого мотивований на створення високоякісного документа, легкодоступного будь-якому користувачеві. Такий «об'єкт пізнання» дає змогу «покупцеві» знання зрозуміти хід думок автора без необхідності спілкування сторін одна з одною.

2. Ціноутворення. Авторам, які є постачальниками на ринок, потрібно щось, що виправдовує їхні «витрати» або зусилля в обмін на створення об'єкта знань. На внутрішніх ринках знань ціна, яку отримують автори, зазвичай полягає в підвищенні їхньої особистої внутрішньої репутації. У цьому є протиріччя ціноутворення на ринку знань. Для його подолання потрібно, щоб

покупці були мотивовані вийти на ринок і повірили, що знайдуть цінні знання за ціною, часом і зусиллями, які нижчі, ніж пошук експерта. Мотивація і впевненість потребують наявності певного ступеня уваги колег і начальства до автора знань.

3. Механізм обміну: автори та особи, які шукають знання, виходять на ринок із взаємних особистих інтересів. Для поєднання цих інтересів необхідно працювати над створенням культури, у якій очікують, що розумні люди зроблять цінний систематизований внесок у розвиток знань. Частиною цієї культури є структура винагороди, у якій видатні виконавці, які сприяють розвитку знань, заробляють більше, ніж їхні колеги, які не сприяють. Важливим є також захист індивідуальних прав інтелектуальної власності: саме ті, хто розробляє знання, повинні бути ідентифіковані та зараховані як автори.

4. Конкуренція. Існування конкуренції обумовлює необхідність інвестувати в технології та персонал для їх підтримки. При цьому компанія, а не покупець, який шукає знання, несе відповідальність за винагороду авторів. Об'єкти знань також конкурують за увагу на рівні якості та популярності. Компанії, які забезпечують визнання тим, хто створює об'єкти знань найвищої якості (на думку експертів і вищого керівництва) або найбільш популярні (щодо обсягу завантаження), гарантують, що внутрішні автори будуть мотивовані конкурувати один з одним в обох вимірах.

5. Набір стандартів: ринкові транзакційні витрати - час і зусилля, що витрачають на створення і пошук знань, мають бути прийнятними. Для того щоб це реалізувати, компаніям потрібно розробляти стандарти, протоколи та правила для зменшення витрат, які діють як стримуючий чинник як для покупців, так і продавців. Стандарти можуть включати шаблони, що використовують для визначення вмісту, включеного до об'єкта знань; таксономію, що використовують для визначення того, як класифіковані документи. Протоколи включають правила, що визначають, які типи знань будуть продані на ринку; вимоги щодо документів, які кваліфікують як об'єкт знань, яким можна торгувати. Правила включають внутрішні механізми,

створені для посилення цих стандартів і протоколів.

6. Посередники на ринку потрібні авторам та особам, які шукають знання і яким не вистачає знань, інтересу чи часу для саморегулювання та контролю за дотриманням протоколів і стандартів. Отже, на ринку знань посередники необхідні для застосування стандартів і протоколів, а також ухвалення рішень, що забезпечують дотримання правил. Ці люди стають інсайдерами ринку, які полегшують роботу ринку, ознайомлюючись із його механікою. Одна група ринкових посередників складається зі співробітників Служби знань у центрі маркетингу, які стежать за дотриманням стандартів. Інша група ринкових посередників складається з «власників домену знань», які визначають, що відповідає стандарту як об'єкт знань; вони відповідають за стимулювання створення та кодифікації нового вмісту експертами; підтримують і видаляють застарілий вміст, виявляють будь-які прогалини у знаннях, які потрібно заповнити [182].

Виходячи з наведених даних, основними заходами для створення внутрішнього ринку знань є розроблення системи визнання, оцінювання та винагороди авторів знань, створення та підтримка внутрішньої нормативної бази для зберігання і поширення знань, а також впровадження культури «цінності носіїв знань».

Ще одна форма управління знаннями являє собою формат за аналогією з брокерською діяльністю. У цьому випадку діяльність може відбуватися на основі взаємодії з такими зацікавленими сторонами [181]:

- постачальники, які не тільки високо мотивовані ділитися ідеями щодо поліпшення процесів, але і можуть стати відмінним джерелом більш радикальних ідей;
- клієнти, які часто охоче діляться порадами щодо бізнес-процесів, тому що вони теж отримують вигоду;
- функціональні бізнес-мережі, які є відмінним джерелом знань для компаній, які перебудовують функціональні процеси.

Системні підходи для управління знаннями у форматі брокерських послуг

пропонує компаніям способи отримати більше користі від відкритих інновацій. При цьому процес впровадження брокерського підходу в управлінні знаннями включає такі етапи:

1) аналіз проблеми: якщо проблема занадто складна, то мало хто з потенційних вирішувачів матиме досвід її розв'язання. Розглядаючи складові проблеми, компанії збільшують як пул вирішувачів, так і шанси на хороші результати приблизно так само, як ретельний вибір термінів пошукового запиту збільшує його корисність. Команди повинні ретельно видаляти галузеві, продуктові або корпоративні контексти зі своїх формулювань проблем, щоб не допустити, аби менеджери шукали рішення виключно у своїх власних галузях. Люди та інформація зазвичай вільно переміщуються в межах будь-якого сектора, тим самим швидко розсіюючи нові ідеї процесів, тому необхідно виходити за межі для проривів;

2) вибір експертів: розуміючи проблеми, що не залежать від контексту, команди можуть почати шукати посередників знань. Основним моментом є закидання досить широкої мережі. Команди повинні приділяти особливу увагу компаніям або секторам, які нещодавно зіткнулися з проблемою або де всі гравці галузі повинні досягти успіху в її розв'язанні. Будь-який менеджер або інша досвідчена людина може надати у процесі, про який ідеться, цінну інформацію, якщо він або вона має більше досвіду, ніж шукач. Більш того, багато корисних брокерів виходять за межі традиційного ділового середовища. Такі фахівці, як лікарі, юристи, стоматологи та адміністратори неурядових організацій (НУО), можуть стати високоефективними брокерами. Після того як команда створила список потенційних джерел, її члени повинні активувати свої особисті мережі, щоб знайти людей, які мають відповідний досвід і готові ним поділитися. Потенційною проблемою є те, що команди часто недооцінюють якість і кількість брокерів, до яких вони можуть звернутися за ідеями, а також готовність людей ділитися інформацією;

3) залучення брокерів: інсайти, які досвідчені брокери знань привносять у проблему, передають в особистих історіях, які вони розповідають. Ці історії

містять неявну інформацію, яку отримують, часто напівсвідомо, з досвіду і яку важко документувати і передавати формальними засобами. Однак неявні знання особливо сильні, оскільки вони багаті на практичні рекомендації про те, що можна, а що не можна робити, що може допомогти команді впровадити зміни в процес. Найефективнішим способом отримання такої інформації є структурований підхід, який дотримується кількох простих правил. По-перше, уся команда проєкту повинна прислухатися до посередника знань, оскільки ймовірність прориву збільшується з кількістю слухачів, кожен із яких має унікальний досвід і точку зору. Найкращим засобом для посередництва знань є годинний телефонний дзвінок. Особисті візити і відеодзвінки дають менше корисних знань, оскільки вони тонко відволікають членів команди від досвіду слухання, підсвідомо заохочуючи їх формувати невідповідні оціночні судження на основі зовнішності, виразів тощо. Посередник знань повинен розпочати розмову з опису досвіду, пов'язаного з проблемою процесу. Потім члени команди ставлять запитання, досліджуючи сфери інтересів, ставлячи уточнюючі запитання та слідуючи ниткам розмови. Звичайно, такий досвід не завжди буде однаково корисним, але достатня його кількість буде корисною для надання цінних ідей;

4) впровадження інновацій: команда включає ідеї в план впровадження нового процесу. Зазвичай трьох-чотирьох інноваційних елементів достатньо для впровадження. При цьому команда повинна думати про кожен елемент як про обмежений випуск, який створює імпульс для інновацій. Одночасно невелика кількість інноваційних елементів, обмежених у випуску, зменшує занепокоєння щодо потенційних можливостей для виконання та навантаження на бізнес.

Узагальнюючи основні моменти управління знаннями на основі брокериджу, можна відзначити таке. Розробляють інноваційні елементи, а також нові підходи для розв'язання існуючих проблем із широким застосуванням методів нетворкінгу, активних комунікацій, майстер класів з обміну успішним досвідом. Перевагою такого формату управління знаннями є

широке застосування не тільки внутрішнього, але в зовнішнього потенціалу. Недоліком може бути необхідність ділитися корпоративною інформацією, що створює потенційну загрозу використання конкурентами цієї інформації на свою користь.

Тепер розглянемо форми управління знаннями в організації, засновані на соціальних технологіях, які, крім спілкування, обміну знаннями та співпраці, створюють інноваційні цінності при розробленні продуктів, просуванні та обслуговуванні клієнтів. Основними особливостями підходу, заснованого на соціальних технологіях, є [196-198]:

1. Створення контенту (учасники онлайн-соціальних груп створюють контент, діляться ним, коментують контент інших, рекомендують контент з інших джерел). У той же час комунікації, що відбуваються на соціальних платформах, стають контентом.

2. Створення архіву (кожен елемент, розміщений на сайті онлайн-спільноти, стає частиною постійного архіву з можливістю пошуку). За дослідженнями, типовий працівник витрачає 13 годин на тиждень, або 28 % свого часу, на написання, читання електронних листів і відповіді на них. Пошук займає ще 9 годин на день. У цілому, за оцінками, соціальні технології з правильним впровадженням можуть підвищити загальну продуктивність праці працівників розумової праці на 20-25 %.

3. Інтернет-сховище знань. Із часом стає зрозуміло, хто є експертами в певній галузі та де в організації знаходиться спеціалізована інформація. Розкриття цієї інформації та залучення експертів не тільки полегшує завдання окремого працівника розумової праці, а і збагачує організацію. Цей список може постійно розширюватися, оскільки члени спільноти коментують, оновлюють і доповнюють інформацію, доступну за допомогою соціальних технологій.

У той же час існує проблема впровадження соціальних технологій для підвищення ефективності підприємств – необхідність перетворення організаційних структур, процесів, практик і культури. Основними принципами

соціальних технологій в організації є використання цих технологій у повсякденних робочих процесах, створення культури довіри та сприяння обміну знаннями.

Конкурентної переваги знань досягають за рахунок продуктивного внутрішнього обміну думками для ухвалення рішень. У той же час знання передають в основному за допомогою особистої взаємодії.

Систематизація основних моделей управління знаннями подана на рис. 3.2, із якого ми бачимо, що управління знаннями за допомогою інформаційних технологій поділено на підхід вільного доступу та підхід структурування знань. Перевагами вільного доступу є автономність робочих процесів, простота впровадження і можливість працювати в умовах невизначеності, а недоліками - відсутність показників ефективності і можливе зниження ефективності роботи.

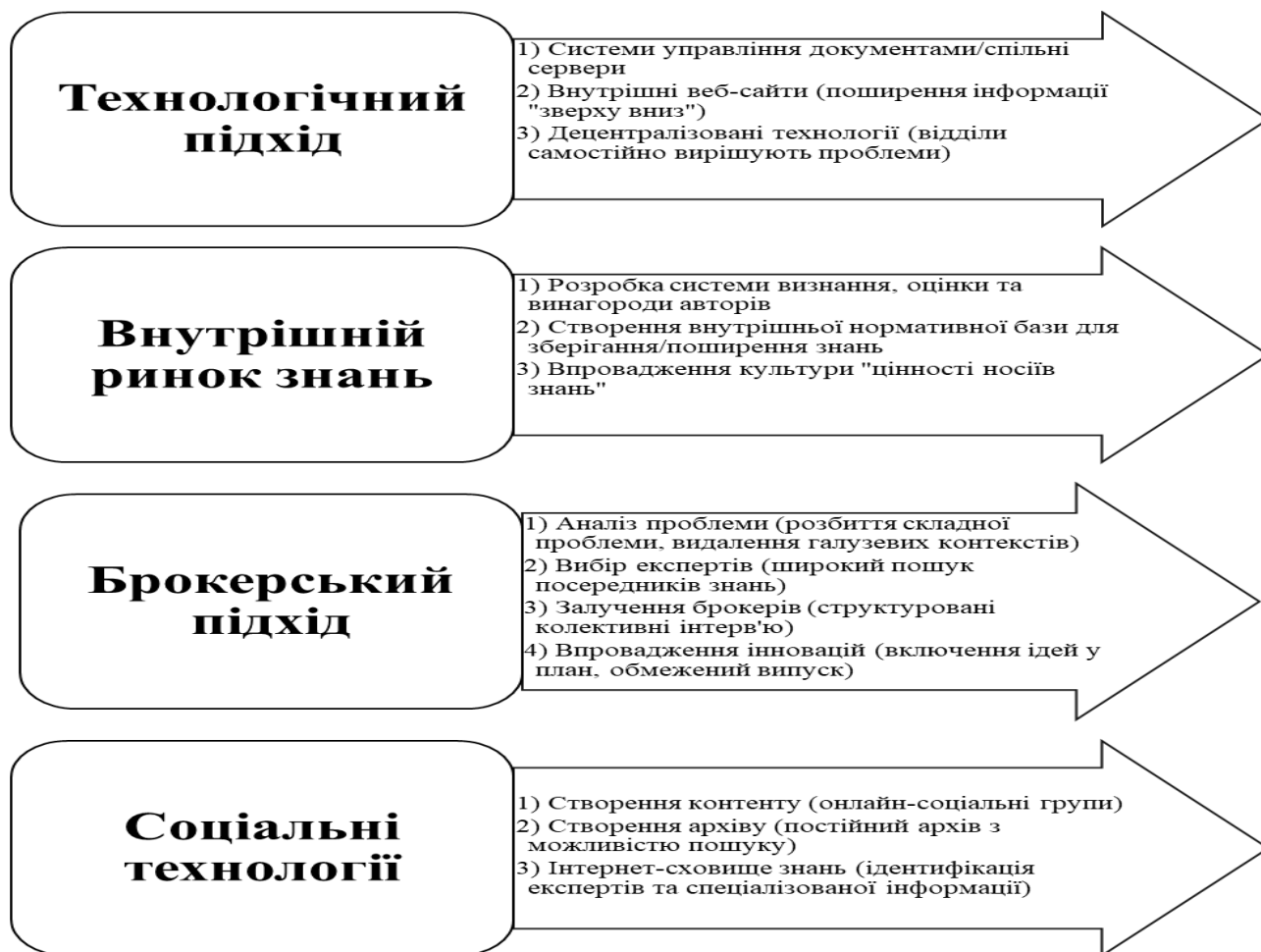


Рис. 3.2. Моделі управління знаннями в бізнесі

(розробка автора)

Структуруючи знання, підвищується продуктивність, робочі процеси стають більш прозорими, проте спостерігають великий значний опір із боку співробітників.

Подолання обмежень технологічного підходу, заснованого на створенні внутрішнього ринку знань, потребує ідентифікації цінних об'єктів для торгівлі, ціноутворення, механізмів обміну і конкуренції між постачальниками. Основною мотивацією виходу на ринок знань для покупця є можливість знайти цінні знання, за часом і зусиллям «дешевші», ніж пошук експерта. Продавцям внутрішнього ринку знань потрібно створити культуру, у якій розумні люди роблять цінний кодифікований внесок у знання. У той же час об'єкти знань мають конкурувати за увагу на рівні якості і популярності. Також важливо розробити стандарти, протоколи та правила, які будуть діяти як стримуючий чинник для покупців і продавців.

Брокерський підхід в управлінні знаннями передбачає активну співпрацю з постачальниками, клієнтами і функціональними бізнес-мережами, які є відмінним джерелом знань для компаній, що перебудовують функціональні процеси.

Перевагами управління знаннями на основі соціальних технологій є створення контенту, архіву з можливістю пошуку, а також онлайн-сховища знань. Обмеженням із реалізацією цього підходу є складність і тривалість процесу трансформації організаційних структур, процесів, практик і культури.

Потрібно враховувати, що за сучасних умов глобалізації та цифровізації обмін знаннями набуває особливого значення як головний чинник інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності організацій. Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити основні теоретичні підходи, механізми та бар'єри, що визначають ефективність координації знань у міжорганізаційному середовищі. Зокрема, Чжан К. і Чжоу К. [199] досліджують взаємодію формальних (контракти, регуляторні структури) і неформальних (довіра, соціальний капітал) механізмів управління передаванням знань у китайському ринку. Автори підкреслюють, що ефективна міжфірмова

координація потребує балансу між інституційною регламентацією та міжособистісною взаємодією. Фан С.-К., Ян К.-В., Сюй В.-Ю. [200] розглядають концепт «knowledge governance» як основу для побудови ефективних моделей передавання знань. Вони акцентують увагу на типології знань (явні та неявні) і відповідних управлінських практиках, що забезпечують їх інтеграцію між організаціями. Конг С., Сюй Ц., Чжу Т. [201] застосовують еволюційну теорію ігор для моделювання поведінки підприємств у кластерних інноваційних мережах. Їхнє дослідження демонструє, що стратегія обміну знаннями є динамічною та залежить від співвідношення вигід і витрат, що формуються під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх мотиваційних чинників. У роботі Чен Ц., Чжан Ш., Ван Л., Лу Ю. [202] розглянуто вплив цифровізації знань і крос-мовної співпраці на міжорганізаційний обмін у контексті штучного інтелекту. Автори доводять, що цифрові платформи та AIGC (AI-generated content) є медіаторами, які знижують бар'єри доступу до знань, підвищують їхню релевантність і сприяють синхронізації між організаціями. Маркйорі Д., Франко М. [203] здійснюють бібліометричний аналіз інтелектуальних структур міжорганізаційного обміну, виявляючи домінуючі теоретичні парадигми та дослідницькі напрями. Тутелл А., Кіріазіс Е., Біллсбері Дж., Амброзіні В., Гарретт-Джонс С., Воллес Г. [204] розглядають бар'єри (культурні відмінності, конфлікти інтересів) і рушії (довіра, спільні цілі, інституційна підтримка) створення знань у складних міжорганізаційних структурах. У свою чергу, Балле А., Штеффен М., Кураду К., Олівейра М. [205] досліджують практики обміну знаннями в науково-технологічному парку, підкреслюючи ефективність неформальних механізмів, таких як спільноти практики та соціальні зв'язки. Клаус Т., Кестінг Т. [206] аналізують управлінські аспекти знання у співпраці бізнесу з університетами, акцентуючи на необхідності врахування мотивацій академічних партнерів.

Отже, аналіз літератури свідчить про багатовимірність міжорганізаційного обміну знаннями, де головну роль відіграють механізми управління, цифрові медіатори, еволюційна поведінка та соціальний контекст.

Сучасні дослідження демонструють, що ефективна координація знань можлива лише за умов інтеграції формальних структур, неформальних взаємодій і технологічних інновацій.

З огляду на зростаючу складність сучасного інноваційного середовища, дедалі більшої актуальності набуває процес міжорганізаційної синхронізації знань, який охоплює скоординований обмін, узгодження та інтеграцію знань між кількома організаціями з метою досягнення спільних стратегічних цілей, підвищення інноваційної спроможності та оптимізації процесів ухвалення рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні виміри синхронізації знань

(розроблено автором на основі [199, 200, 207])

Вимір	Опис	Основні аспекти
Обмін знаннями	Передавання явних і неявних знань між організаціями через формальні та неформальні канали	Формальні канали: спільні дослідницькі проєкти, контракти, угоди про трансфер технологій, семінари, конференції. Неформальні канали: особисті контакти, спільноти практики, неформальні зустрічі, внутрішні соціальні мережі
Узгодження знань	Гармонізація визначень, пріоритетів і концептуальних рамок для забезпечення взаєморозуміння та релевантності	Забезпечення взаєморозуміння між учасниками співпраці. Підвищення релевантності знань до спільних цілей. Зниження ризику когнітивних конфліктів і дублювання зусиль
Інтеграція знань	Об'єднання різноманітних джерел знань із метою створення нових ідей, продуктів або стратегій	Синтез знань із різних дисциплін і секторів. Трансформація знань у прикладні рішення, технології, інновації. Спільне творення цінності через кооперацію, адаптацію та взаємне навчання

На особливу увагу заслуговує синхронізація знань між університетами та бізнес-структурами, що постає як складний, багатовимірний процес, який виходить за межі традиційного одностороннього трансферу технологій.

Слід відзначити сучасні механізми, що забезпечують синхронізацію знань:

- штучний інтелект і оцифрування. Контент, згенерований штучним інтелектом, оцифрування знань та інструменти міжмовної співпраці підвищують ефективність обміну знаннями через кордони;
- механізми репутації. Організації з високим репутаційним капіталом мають більшу довіру, що зменшує опортунізм і покращує якість передачі знань;
- міжорганізаційне навчання. Взаємне навчання через спільні підприємства, консорціуми та мережі сприяє глибшому розумінню та спільному створенню знань;
- структури управління. Спільні політики, стандарти і керівні комітети допомагають узгодити актуальність і сутність знань між установами.

В умовах сьогодення ефективні моделі синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет» мають вирізнятися гнучкістю, реляційною природою та базуватися на принципах довіри, відкритої комунікації та взаємної вигоди. Вони мають охоплювати широкий спектр механізмів – від формалізованих дослідницьких партнерств до неформальних мережевих структур – і бути спрямовані на подолання типових бар'єрів, зокрема розбіжностей у стратегічних пріоритетах, організаційній культурі та управлінських практиках.

Зважаючи на характеристики середовища господарювання, особливою рисою сучасних моделей синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет» має стати відхід від лінійної парадигми «лабораторія – ринок» на користь більш інтегрованого, циклічного підходу щодо спільного творення цінності. Такий підхід передбачає постійну взаємодію між учасниками, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких міжорганізаційних зв'язків, що сприяють генерації, трансформації та застосуванню знань у реальному часі.

Слід зазначити, що в сучасному міжорганізаційному середовищі, що має

високий рівень динаміки, цифровізації та глобальної взаємозалежності, ефективне управління знаннями потребує впровадження адаптивних механізмів, здатних забезпечити синергію між учасниками, сприяти формуванню довіри і створенню сприятливого інноваційного клімату (рис. 3.3).

До основних механізмів, що відіграють головну роль у цьому процесі забезпечення гнучкості моделі синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», слід віднести:

1. Синергетичне співтворення знань – передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі генерації нових знань, технологій або рішень. Поняття синергетичного співтворення знань базовано на теорії відкритих інновацій [208], яка передбачає залучення зовнішніх джерел знань до внутрішніх процесів інновацій, синергетичній моделі взаємодії [209], де знання розглядають як нелінійну систему, що еволюціонує через кооперацію, концепції Quadruple Helix [210], яка включає університети, бізнес, державу та громадянське суспільство як рівноправних учасників інноваційного процесу. Отже, принципи синергетичного співтворення знань – це орієнтація на відкриті інновації, міжсекторальну взаємодію та колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Такий підхід передбачає інтеграцію знань, ресурсів і компетенцій різних учасників інноваційного процесу з метою створення нової цінності. Ефективна реалізація співтворення забезпечена через застосування гнучких організаційних форм, розвиток інтерактивних платформ для обміну ідеями, а також активне залучення кінцевих користувачів до процесу розроблення, апробації та вдосконалення продуктів і рішень.

2. Зміцнення довіри та соціального капіталу. У контексті міжорганізаційної взаємодії між університетами та бізнесом довіра є основним соціальним інститутом, що забезпечує сталість партнерських зв'язків, відкритість комунікації та готовність до спільного створення нових знань. Вона є не лише емоційно-психологічною категорією, а й економічним ресурсом, здатним впливати на ефективність управлінських рішень, швидкість адаптації та рівень інноваційної активності.



Рис. 3.3. Модель синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет»

(розробка автора)

Соціальний капітал, як сукупність мережових зв'язків, норм взаємодії та взаємної підтримки, формується через розвиток неформальних каналів комунікації, підтримку прозорості у процесах співпраці, визнання внеску кожного учасника і створення умов для неформального навчання. Зокрема, регулярні міжсекторальні зустрічі, спільні воркшопи, стажування, менторські програми та відкриті платформи для обміну ідеями сприяють накопиченню соціального капіталу та зміцненню довіри. Високий рівень довіри між учасниками процесу обміну знаннями сприяє зниженню транзакційних витрат, пов'язаних із контролем, моніторингом та узгодженням дій, а також підвищенню ефективності координації в межах спільних проєктів. Довіра зменшує ризики опортуністичної поведінки, стимулює відкритість до інновацій і створює сприятливе середовище для довгострокового стратегічного партнерства.

3. Формування сприятливого інноваційного середовища. Інноваційне середовище відіграє головну роль у забезпеченні сталого розвитку знаннєво-орієнтованої економіки, оскільки саме воно створює умови для генерації, трансформації та інтеграції нових знань в організаційні процеси. Його формування є багатовимірним процесом, що охоплює інституційні, міжсекторальні та культурні компоненти, які взаємодіють у межах єдиної інноваційної екосистеми.

Одним із базових чинників формування інноваційного середовища є інституційна підтримка, яка реалізована через надання грантів, функціонування бізнес-акселераторів, інкубаторів, технопарків, а також впровадження політик відкритих даних, що забезпечують доступ до знаннєвих ресурсів. Такі механізми сприяють зниженню бар'єрів входу для нових учасників інноваційного процесу і стимулюють активізацію підприємницької ініціативи.

Важливим елементом формування інноваційного середовища є розвиток крос-секторальної взаємодії, що передбачає кооперацію між університетами, бізнесом, державними інституціями та громадянським суспільством. Така взаємодія дає змогу об'єднати науковий потенціал, управлінські ресурси та

ринкову експертизу для спільного вирішення складних соціально-економічних проблем. У межах моделі «трикутника знань» (освіта–наука–бізнес) формується платформа для трансдисциплінарного співтворення інновацій.

Не менш важливою складовою є організаційна культура, що підтримує експериментування, толерантність до невдач, відкритість для змін і готовність до ризику. Культивування такої культури сприяє формуванню внутрішнього мотиваційного середовища, яке стимулює творчість, гнучкість мислення та здатність до адаптації. Визнання невдач як елементу навчання та інноваційного пошуку є критично важливим для сталого розвитку інноваційних практик. Отже, сприятливе інноваційне середовище є результатом синергії інституційних механізмів, міжсекторальної кооперації та культурних установок, що забезпечують ефективну генерацію, обмін і застосування знань у межах сучасної економіки знань.

До основних елементів інноваційного середовища, що сприяють синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», слід віднести [175, 211]:

- інфраструктуру для співпраці, а саме технопарки, інкубатори, коворкінги, FabLab – фізичні простори, де народжуються ідеї, доступ до лабораторій, обладнання, цифрових платформ для спільної роботи;
- політику відкритих інновацій, яка включає стимулювання відкритого доступу до досліджень, патентів, публікацій, а також механізми захисту інтелектуальної власності, які не блокують співпрацю;
- фінансову підтримку, а саме гранти, венчурне фінансування, державні програми для спільних проєктів, а також податкові пільги для бізнесу, що інвестує в R&D з університетами;
- кадровий капітал, зокрема все більшого значення набуває підготовка фахівців із навичками інноваційного мислення, мобільність викладачів, студентів і працівників бізнесу між секторами.

4. Холістичний (цілісний) підхід щодо управління знаннями - передбачає системне охоплення всіх етапів життєвого циклу знань – від їх створення, збереження і структуризації до трансферу, адаптації та практичного

застосування в межах організаційної діяльності [212]. Такий підхід базований на інтеграції технологічних, організаційних і культурних компонентів, що забезпечують ефективне функціонування знаннєво-орієнтованої системи управління.

У межах холістичної моделі управління знаннями основними елементами є:

- інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують технічну основу для збирання, обробки, збереження та поширення знань. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів, систем управління контентом та аналітичних інструментів сприяє підвищенню доступності та оперативності знаннєвих ресурсів;

- політики відкритого доступу, що регламентують принципи прозорості, доступності та повторного використання знань. Впровадження таких політик сприяє демократизації знаннєвого середовища, активізації міжорганізаційного обміну та посиленню інноваційної спроможності;

- розвиток внутрішніх репозиторіїв знань, які виконують функцію централізованого зберігання, класифікації та архівації інформаційних ресурсів. Репозиторії забезпечують збереження організаційної пам'яті, підтримку процесів навчання та ухвалення рішень;

- систематичне підвищення кваліфікації персоналу, що є необхідною умовою для ефективного використання знань. Постійне оновлення компетенцій, розвиток цифрової грамотності та формування культури навчання впродовж життя сприяють адаптивності організації до змін середовища.

Холістичний підхід щодо управління знаннями дає змогу забезпечити інтеграцію стратегічного, операційного і технологічного рівнів управління, формуючи єдину інтелектуальну систему, здатну до саморозвитку, інновацій і стійкого зростання. Він є особливо актуальним у контексті взаємодії університетів і бізнесу, де знання - це основний ресурс партнерства та джерело конкурентних переваг.

5. Розвиток адсорбційної здатності (absorptive capacity). У системі

«Бізнес-Університет» адсорбційна здатність є основним чинником, що визначає ефективність міжорганізаційної синхронізації знань. Вона охоплює здатність організації розпізнавати, засвоювати, трансформувати і застосовувати зовнішні знання, що надходять від партнерських структур, зокрема академічних установ. Цей концепт, запропонований Коен В., Левінтал Д. [213], набуває особливої актуальності в умовах відкритої інновації та зростаючої складності міжсекторальної взаємодії.

Роль адсорбційної здатності в синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет» полягає в такому.

Для бізнес-структур критично важливо ідентифікувати ті знання, що мають стратегічну цінність і можуть бути інтегровані в інноваційні процеси. Високий рівень адсорбційної здатності дає змогу підприємствам ефективно аналізувати академічні результати, наукові публікації, технологічні розробки, що надходять з університетського середовища.

Знання, отримані від університетів, часто потребують адаптації для специфіки бізнес-процесів. Адсорбційна здатність забезпечує внутрішню мобілізацію ресурсів, створення мультидисциплінарних команд і розвиток організаційних механізмів, які сприяють трансформації академічних знань у прикладні рішення.

Організації з високою адсорбційною здатністю здатні не лише інтегрувати зовнішні знання, а й активно брати участь у їхньому спільному творенні. Це сприяє переходу від лінійної моделі трансферу технологій до мережевої та інтерактивної моделі інноваційного розвитку.

Адсорбційна здатність є медіатором у процесі синхронізації знань між університетами та бізнесом. Вона забезпечує узгодженість між внутрішніми когнітивними процесами організації та зовнішніми джерелами знань, сприяючи формуванню спільного інноваційного простору.

Очевидно, що за відсутності високого рівня адсорбційної здатності навіть найпрогресивніші університетські дослідження можуть не трансформуватися в бізнес-цінність. Абсорбційна здатність відіграє головну роль у переході від

лінійної моделі трансферу технологій до циклічного процесу спільного створення цінності, вона медіатор синхронізації знань, забезпечує узгодженість між внутрішніми організаційними процесами та міжорганізаційними потоками знань. Загалом організації з високим рівнем абсорбційної здатності демонструють підвищену інноваційну продуктивність, кращу адаптивність до змін середовища та ефективнішу комунікацію з партнерами.

Отже, сформовано модель синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», яка базована на комплексі адаптивних механізмів синергетичного співтворення знань, зміцненні довіри та соціального капіталу, формуванні сприятливого інноваційного середовища, підтримці холістичного підходу щодо управління знаннями та розвитку абсорбційної здатності, що створює передумови для сталого, гнучкого та результативного трансферу знань між суб'єктами взаємодії.

3.3. Методи бізнес-досліджень: можливості застосування для вирішення практичних завдань

Одним із основних чинників, що сприяють сталому розвитку та зростанню бізнесу, є інновації. Їх впровадження забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності операційної діяльності, створення додаткової цінності для споживачів і партнерів. Інновації дають комерційній фірмі конкурентну перевагу. Але інновації, які ведуть до поліпшення бізнес-процесів, також можуть спричинити ризики: фінансові, управлінські, маркетингові. Щоб знизити або нейтралізувати ризики, необхідно визначити основні типи ризиків, виміряти їх, проаналізувати і відповідним чином скорегувати інноваційні стратегії. Усе це може бути реалізовано на основі досліджень. У зв'язку з цим можна констатувати, що інноваційна діяльність тісно пов'язана з науково-дослідною діяльністю.

У той же час важливо розуміти, наскільки бізнес-процеси можуть бути покращені за допомогою досліджень, а також переваги, які може отримати бізнес, заснований на бізнес-дослідженнях. Потенційна проблема полягає в тому, що традиційно дослідження проводить лише академічна спільнота, але зростає потреба в дослідженнях, які застосовуватимуть до практичних ситуацій і потреб бізнесу. Розв'язати проблему можна у двох напрямках. По-перше, на основі формування та зміцнення моделі співпраці «Бізнес-Університет» або реалізації кластерного підходу, а по-друге, на основі формування незалежного дослідницького потенціалу бізнесу, а саме через формування дослідницького функціоналу або розвиток дослідницьких навичок співробітників.

Будь-яка фірма, яка впроваджує інновації як у свої продукти, так і послуги, залучає нових клієнтів, підтримуючи існуючих [214]. У той же час такі навички, як розв'язання проблем, критичне мислення та підприємництво, дають змогу компаніям адаптуватися до змін, а комунікативні, цифрові навички та робота в команді допомагають працівникам співпрацювати і використовувати технології в мінливому середовищі. Дослідження є основним елементом підприємницького успіху, але те, як ці навички, особливо навички, орієнтовані на бізнес-середовище, покращують підприємницьку культуру, не було широко вивчено в літературі [215].

Бажання впроваджувати різні інновації в професійну діяльність мотивує невеликі компанії проводити бізнес-дослідження. Отже, чим більше МСП прагнуть масштабуватися за рахунок інновацій, тим більше їм потрібні бізнес-дослідження. Більшість малих підприємств, які проводять бізнес-дослідження, використовують цифрові інструменти, що гостро ставить проблеми розвитку персоналу та побудови ефективної моделі аутсорсингу для дослідницьких агентів [216]. Проте питання ефективності використання дослідницьких методів у бізнес-дослідженнях вивчені мало.

Дослідження можуть підвищити операційну ефективність бізнесу, гнучкість бізнес-процесів, а також забезпечити інновації в бізнес-процесах. Дослідження дають інструменти, необхідні для розв'язання соціальних

проблем, що впливають на бізнес-процеси [217]. У той же час важливо розглядати дослідження не тільки як бізнес-процес, але і як бізнес-функцію.

Більшість бізнес-досліджень спрямовані на отримання знань, необхідних для ухвалення обґрунтованих рішень. Проте, незважаючи на збільшену продуктивність і прозорість робочих процесів, із боку співробітників виникає значний опір зі структуруванням знань [218]. У зв'язку з цим питання ефективної організації науково-дослідної діяльності потрібно розглянути більш детально.

Професійне та грамотне використання базових аналітичних інструментів важливо для отримання ефективних результатів досліджень. Оскільки дослідницькі навички не завжди доступні приватним компаніям, можлива співпраця між академічною та діловою спільнотою з урахуванням як спільних, так і індивідуальних інтересів [219]. Водночас важливо розуміти, у яких умовах і для яких підприємств така співпраця буде найбільш ефективною.

Бізнес-дослідження - це систематичний та об'єктивний збір, аналіз, інтерпретація та подання даних та інформації для ухвалення бізнес-рішень [220]. Бізнес-дослідження - це процес отримання детальної інформації з усього бізнесу та використання цієї інформації для максимізації продажів і прибутку бізнесу. Таке дослідження допомагає компаніям визначити, який продукт/послуга є найбільш прибутковим або затребуваним.

Бізнес-дослідження - один із найефективніших способів зрозуміти клієнтів, ринок і конкурентів. Такі дослідження допомагають компаніям зрозуміти попит і пропозицію на ринку, використовуючи які, компанії зможуть скоротити витрати і створити рішення або продукти, які націлені на попит на ринку і правильну аудиторію. Внутрішні бізнес-дослідження допоможуть вищому керівництву створити ефективну команду або навчати чи наставляти, коли це необхідно. Бізнес-дослідження дають змогу компанії відстежувати своїх конкурентів. Проведення такого дослідження може допомогти уникнути невдач, оскільки воно дасть досліднику уявлення про те, чи настав час для запуску продукту/рішення, а також про те, чи підготовлена аудиторія. Це

допоможе зрозуміти цінність бренду та виміряти задоволеність клієнтів, що необхідно для постійного впровадження інновацій і задоволення потреб клієнтів.

Основною метою дослідження є виявлення, визначення і вирішення проблем із використанням загальноприйнятого процесу. Процес бізнес-дослідження розкритий на таких етапах [221, 222]:

1. Підготовка: будь-яке дослідження повинно мати наукову процедуру або метод, яких слід дотримуватися. Суть підготовчого етапу полягає у формулюванні проблеми (постановці завдання), плануванні дослідницької діяльності (процедури і термінів), виборі найбільш прийнятних методів дослідження, відповідних цілям, процесу і термінам дослідження. У той же час будь-яке дослідження має бути об'єктивним, у ньому не має бути упередженості. Факти потрібно зафіксувати або повідомити такими, якими вони є.

2. Збір даних: більшість досліджень у бізнесі базовані на даних, що можуть бути отримані з вторинних джерел або зібрані дослідником (первинні джерела). Перш ніж дослідник почне збирати дані самостійно, він повинен переконатися, що необхідні йому дані не були зібрані.

3. Аналіз: аналіз даних необхідний для того, щоб визначити сенс зібраних даних. Дані можуть бути визначені як кількісні та якісні факти. Аналіз можна визначити як поділ і впорядкування кількісних і якісних даних, зібраних під час дослідження. Аналіз також можна визначити як спосіб перегляду даних у світлі гіпотез або правил для складання висновків.

4. Інтерпретація: це пояснення, дане дослідженням щодо асоціацій і взаємозв'язків, виявлених між даними або групами даних. Результатам дослідження або зібраним даним надають важливе значення. Інтерпретації також включають висновки, зроблені на основі цих взаємозв'язків, виявлених між даними або групою даних. Дослідник інтерпретує, пояснює або надає значення аналізованим даним.

5. Звіт: останнім етапом дослідження є доведення до відповідної аудиторії

інформації про те, що було зроблено. Важливо, щоб зібрані, проаналізовані та інтерпретовані дані були доведені до відповідної аудиторії у прийнятній формі.

Будь-яке бізнес-дослідження потребує підготовки. Успішне навчання забезпечує 90 % ефективності дослідницької діяльності. Інтеграція дослідницької складової в бізнесу формі “Бізнес-Університету”, кластерних об’єднань чи залучення дослідницького персоналу, у процесі навчання передбачає визначення та застосування відповідних методів дослідження. У той же час доступний набір методів буде змінюватися залежно від завдання, ступеня інтеграції дослідницької функції, зацікавлених сторін дослідницької діяльності та доступних джерел даних.

Існує дві групи методів дослідження:

1. Кількісні методи дослідження оперують цифрами, а також пов'язані з використанням статистичних, математичних або обчислювальних методів. Нижче наведено методи кількісного дослідження, які найчастіше використовують для проведення бізнес-досліджень:

— опитування включають різні запитання для опитування певної аудиторії. Опитування є одним із найбільш широко використовуваних методів збору даних, особливо проведення бізнес-досліджень. Опитування включають різні запитання для групи аудиторій за допомогою онлайн-опитування, анкети. На сьогодні більшість великих корпорацій застосовують цей метод для збору даних і використання їх для розуміння ринку і ухвалення відповідних бізнес-рішень. Перехресні дослідження збирають дані з набору аудиторій у певний момент часу. Поздовжні опитування необхідні для збору даних із набору аудиторій протягом різних проміжків часу, щоб зрозуміти зміни в поведінці респондентів. Завдяки прогресу в галузі технологій опитування тепер можна надсилати в Інтернеті електронною поштою або через соціальні мережі;

— кореляційне дослідження проводять для розуміння взаємозв'язку між двома явищами і того, який вплив кожне з них має на інше. Використовуючи методи математичного аналізу, кореляційне дослідження допомагає досліднику порівняти дві або більше змінних;

— каузально-порівняльне дослідження - це метод, заснований на порівнянні. Його використовують для визначення причинно-наслідкового зв'язку між змінними. Він передбачає встановлення незалежної змінної та аналіз впливу на залежну змінну. У таких дослідженнях не маніпулюють даними; зміни, однак, спостерігають у змінних або групах під впливом тих самих змін. Робити висновки за допомогою таких досліджень трохи складно, оскільки в групі завжди будуть існувати незалежні і залежні змінні. Тому всі інші параметри потрібно взяти до уваги, перш ніж робити будь-які висновки з дослідження;

— експериментальне дослідження засноване на спробі довести теорію. У бізнес-дослідженнях це дає змогу компанії вивчити деякі поведінкові характеристики споживачів, які можуть призвести до збільшення доходів.

2. Якісні методи дослідження передбачають отримання даних із використанням інструментів комунікації у відкритому діалозі. Таке дослідження дає змогу не тільки зрозуміти, що думає аудиторія, але і чому вони так думають. Нижче наведено якісні методи дослідження, які використовують для проведення бізнес-досліджень:

— інтерв'ю в чомусь схожі на опитування, наприклад іноді в них можуть використовувати одні й ті самі запитання. Різниця полягає в тому, що респондент може детально відповісти на відкриті запитання, а напрямок розмови або запитання можуть бути змінені залежно від відповіді суб'єкта. Це системний підхід, призначений для виявлення інформації в неформальній або офіційній обстановці шляхом спілкування з інтерв'юйованим, постановки відповідних запитань і документування відповідей. Такий метод зазвичай дає досліднику детальну інформацію про перспективи або думки його суб'єкта. Проведення інтерв'ю з експертами в предметній сфері також може дати важливу інформацію, що має вирішальне значення для деяких підприємств, бізнесу, адже її можна використовувати для збільшення частки ринку. Іншим прикладом може бути інтерв'ю з експертом із питань маркетингу в соціальних мережах. Таке інтерв'ю може допомогти досліднику зрозуміти, чому певні типи

стратегій реклами в соціальних мережах працюють для компанії, а деякі – ні;

– фокус-групи - це спеціально відібрані невеликі групи респондентів, які репрезентують параметри цільової ринкової аудиторії. Їх залучають для глибинного вивчення думок, мотивацій та поведінкових моделей споживачів. Учасники фокус-групи беруть участь у структурованому обговоренні, що проводиться модератором, і висловлюють свої враження, оцінки та очікування щодо конкретного товару, послуги чи концепції. Такий метод дозволяє отримати якісну інформацію, яка не завжди доступна через кількісні дослідження, адже він виявляє приховані потреби, емоційні реакції та соціальні чинники, що впливають на прийняття рішень. Фокус-групи широко застосовуються у маркетингових дослідженнях, розробці нових продуктів, тестуванні рекламних кампаній та формуванні стратегії позиціонування бренду;

– кейс-метод застосовують для оцінювання задоволеності клієнтів, документування проблем, із якими вони зіткнулися, і рішень, запропонованих фірмою. Дослідження кейсів є одним із найважливіших у бізнес-дослідженнях. Його також використовують як маркетингове забезпечення більшістю компаній для залучення більшої кількості клієнтів. Бізнес дає тематичні дослідження новим клієнтам, щоб продемонструвати їхні можливості, і, отже, такі дослідження відіграють вирішальну роль у діловому секторі. Дослідження може закінчитися перевагами, які компанія надала за допомогою своїх рішень, наприклад скорочення часу на тестування партій, простота впровадження або інтеграції системи чи навіть зниження витрат. Таке дослідження демонструє можливості компанії, і, отже, його можна вважати емпіричним доказом нової перспективи;

– дослідження відвідувачів вебсайту - це інноваційний підхід щодо збору прямих відгуків від відвідувачів вебсайту за допомогою опитувань. Останнім часом багато бізнес-генерації відбувається в Інтернеті, і тому важливо розуміти відвідувачів вашого вебсайту, оскільки вони є потенційними клієнтами. Збір відгуків має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки без розуміння клієнта жоден бізнес не може бути успішним. Компанія

має підтримувати задоволеність клієнтів і намагатися зробити їх лояльними, щоб залишатися на вершині. Онлайн-опитування дає змогу націлювати відвідувачів, щоб зрозуміти їхні наміри та зібрати відгуки для оцінювання досвіду клієнтів в Інтернеті. За допомогою цього можна зібрати таку інформацію, як намір відвідувача, поведінковий шлях і задоволеність загальним вебсайтом. Залежно від того, яку інформацію шукає компанія, для збору відповідей можна використовувати кілька форм опитувань перехоплення вебсайтів. Деякі з популярних - це спливаючі вікна, які також називають модальними, та опитування на сторінці. Таке дослідження дає змогу досліднику ефективно використовувати дані і, отже, розуміти наміри та шляхи клієнтів, а також покращувати будь-які розділи вебсайту залежно від відповідей, що, зокрема, призведе до задоволеності клієнтів і, отже, збільшення доходів і частки ринку;

- бенчмаркінг - це процес вивчення економічної діяльності конкурентів, продуктів, послуг і процесів діяльності конкурентів із метою використання їхнього позитивного досвіду в роботі своєї компанії (впровадження змін для досягнення і підтримки конкурентоспроможності);

- визначення критеріїв прийнятності та оцінки – визначення вимог, які мають бути виконані для того, щоб рішення вважали ухваленим для головних зацікавлених сторін;

- організаційне моделювання використовують для опису ролей, обов'язків і структур звітності, що існують в організації, а також приведення цих структур у відповідність з цілями організації;

- SWOT-аналіз - це базова аналітична модель стратегічного планування, яка ґрунтується на комплексному оцінюванні внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові фактори, що впливають на розвиток бізнесу, визначити конкурентні переваги та ризики.

На основі узагальнення суттєвих параметрів вищевказаних методів дослідження проаналізовано ці методи відповідно до можливостей і сфер

застосування, а також потенційних зацікавлених сторін (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз методів бізнес-досліджень (розробка автора)

Метод дослідження	Рішення для бізнес-процесів (управління, виробництво, маркетинг, фінанси)	Рівень інтеграції дослідницької функції (аутсорсинг, кластер, корпоративне бізнес-завдання)	Можливий виконавець	Потенційний стейкхолдер
1	2	3	4	5
КІЛЬКІСНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ МЕТОДИ				
Опитування	Управління, людські ресурси, організаційна діяльність, розроблення маркетингових стратегій і політики продажів	Взаємодія з академічним середовищем, консалтинговим и організаціями або використання можливостей компетентних співробітників	Спеціалізовані кафедри Університету, які замовили дослідження приватним спеціалізованим компаніям, а також співробітники, що володіють необхідним рівнем і спектром професійних компетенцій	Відділ кадрів, відділ продажів, співробітники та керівництво компанії, університети
Кореляційне дослідження	Бізнес-аналітика, стратегічний менеджмент, вимірювання фінансових показників, логістика, управління витратами	Залучення компетентних співробітників	Співробітники з необхідним рівнем і спектром професійних компетенцій	Вище керівництво компанії
Причинно-наслідкове порівняльне дослідження	Бізнес-аналітика, стратегічне управління витратами, вимірювання фінансових показників	Залучення компетентних співробітників, співпраця з консалтинговим и компаніями	Замовні дослідження приватних спеціалізованих компаній, а також співробітники з необхідним рівнем і спектром професійних компетенцій	Вище керівництво компанії, економісти

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Експериментальне дослідження	Розроблення маркетингових стратегій і політики продажів, логістика, управління витратами	Можливе використання як кластерних об'єднань, так і академічних досліджень	Приватні спеціалісти або академічний персонал	Відділ продажів, керівництво компанії, університети
ЯКІСНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ МЕТОДИ				
Інтерв'ю	Менеджмент, інновації, фінансовий менеджмент, бізнес-планування	Залучення компетентних співробітників або замовлення приватних професійних послуг	Співробітники відповідного функціоналу, спеціалізовані приватні компанії	Співробітники, клієнти, вище керівництво
Фокус-групи	Маркетинг і просування	Залучення компетентних співробітників або замовлення приватних професійних послуг, а також можливе використання кластерних асоціацій	Співробітники відповідного функціоналу, спеціалізовані приватні компанії	Клієнти, партнери
Кейс-метод	Менеджмент, маркетинг і просування.	Залучення компетентних співробітників або замовлення приватних професійних послуг	Співробітники відповідного функціоналу, спеціалізовані приватні компанії	Клієнти, топ-менеджмент, власники бізнесу
Дослідження відвідувачів сайту	Маркетинг і просування	Залучення компетентних співробітників або замовлення приватних професійних послуг	Співробітники відповідного функціоналу, спеціалізовані приватні компанії	Клієнти, власники бізнесу
Бенчмаркінг	Менеджмент, виробництво, збут	Можливе використання як кластерних асоціацій, так і академічних досліджень	Спеціалізовані приватні компанії, а також спеціалізовані відділи	Власники бізнесу, партнери, університети
Визначення критеріїв прийнятності та оцінки	Менеджмент, інновації, фінансовий менеджмент, бізнес-планування	Залучення компетентних співробітників	Співробітники відповідного функціоналу, вище керівництво	Вище керівництво

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Організаційне моделювання	Менеджмент, розподіл функціональних обов'язків	Залучення компетентних співробітників	Вище керівництво, власники бізнесу	Вище керівництво, власники бізнесу
SWOT-аналіз	Маркетинг і просування	Залучення компетентних співробітників	Співробітники відповідного функціоналу	Вище керівництво, власники бізнесу

Грунтуючись на порівняльному аналізі методів бізнес-досліджень, можна зробити такі висновки:

- кількісні методи дослідження використовують практично у всіх бізнес-процесах, і їх виконавцями можуть бути в основному суб'єкти з високим рівнем професійної кваліфікації (співробітники з дослідницькими навичками, представники академічної спільноти), ураховуючи потребу в спеціалізованих знаннях;
- якісні методи дослідження в основному використовують у сфері просування і організаційного управління, реалізують на рівні бізнес-завдань із використанням внутрішніх кадрових резервів із можливим залученням партнерів і аутсорсерів;
- кількісні методи більшою мірою потребують інтеграції дослідницького функціоналу на основі моделі «Бізнес-Університет» або спеціалізованих корпоративних підрозділів, а для впровадження якісних методів може бути достатнім використання внутрішнього потенціалу, заснованого на навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

У 2018 році консорціум Reinnovate провів опитування з метою виявлення проблем і потреб 142 малих і середніх підприємств (МСП) у Європі з точки зору тенденцій інновацій і цифровізації. Дослідження було зосереджено на перешкодах для інновацій або інших поширених проблемах, із якими стикаються малі та середні підприємства, які намагаються бути інноваційними. Було виявлено, що 97 % опитаних компаній хочуть стати більш інноваційними. Основними перешкодами для інновацій є ресурси (60 %), тобто спеціалізоване

обладнання, персонал.

Способом подолання цієї перешкоди є формування і розвиток дослідницьких навичок персоналу. На робочому місці дослідницькі навички можуть бути зосереджені на бізнес-завданнях, а застосування науково обґрунтованих знань - на практичних результатах. 87 % малих і середніх підприємств вважають дослідницькі навички важливими для своєї організації, але 62 % малих і середніх підприємств не мають дослідницьких навичок, які можна застосувати в найрізноманітніших контекстах, дисциплінах і професіях.

Поєднання академічної підготовки та навчання без відриву від виробництва може забезпечити індивідуальні дослідницькі навички в одному з трьох вимірів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Аспекти індивідуальних дослідницьких навичок (розробка автора)

Етап	Міжорганізаційний аспект	Організаційний аспект	Індивідуальний аспект
1	2	3	4
Підготовка	Систематичний збір ідей від клієнтів, постачальників, співробітників та інших потенційних зацікавлених сторін. Вивчення етичних наслідків і способів їх усунення	Розроблення гіпотез і питань для визначення того, як застосувати ці можливості в організації. Вони мають бути контекстуалізовані у професійному, організаційному, соціальному і теоретичному контекстах. Визначення внутрішніх ресурсів, необхідних для реалізації цих можливостей, управління цими ресурсами та досягнення результатів за їхньою допомогою	Виявлення теоретичних контекстів ідей. Розробка плану дій щодо впровадження або тестування бізнес-можливостей
Збір даних	Виявлення та збір зовнішніх даних, необхідних для реалізації плану дій	Виявлення та збір внутрішніх даних, необхідних для реалізації плану дій	Виявлення та збір внутрішніх даних, необхідних для реалізації плану дій

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Аналіз	Використання кількісних і якісних методів дослідження для обробки зібраних даних і отримання результатів дослідження		
Інтерпретація	Визначення вигід і втрат для можливих зацікавлених сторін дослідження	Визначення параметрів і умов для ухвалення рішень	Удосконалення особистих навичок для підвищення професійної ефективності
Звіт	Обмін інформацією з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами	Формування пропозицій щодо реалізації організаційних рішень	Формулювання та вимірювання результатів дослідження

Як видно з табл. 3.7, кожен етап дослідницької діяльності в рамках окремих дослідницьких завдань організації розкривається в міжорганізаційному, організаційно-індивідуальному вимірі, оскільки самі дослідницькі завдання можуть мати зовнішній, внутрішній або особистісно-професійний характер. Залежно від спрямованості та обсягу дослідницького завдання параметри підготовки, інтерпретації та звіту можуть істотно відрізнятися. Суть дослідницького процесу, як видно з табл. 3.7, залишається незмінною. Це означає, що дослідницька діяльність може бути перетворена в окрему функцію або бізнес-процес. Етапи розвитку дослідницької функції подані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Етапи розвитку дослідницької функції компанії (розробка автора)

Етап	Завдання етапу	Базовий підхід етапу
1	2	2
«Дикі» дослідження	Подолання можливого опору через дослідження з використанням мінімальних доступних	Використання природних каналів комунікації - це форум підтримки, збір відгуків. Робота з цими каналами не

Продовження табл. 3.8

1	2	3
	ресурсів для отримання видимих результатів і вигід	потребує окремих ресурсів. Паралельно можна провести швидке дослідження з невеликими вибірками, безкоштовним програмним забезпеченням і мінімальним бюджетом. Регулярність спілкування поступово збільшується, а поточні практики збору зворотного зв'язку розширюються
«Приручена функція»	Отримання можливості масштабувати дослідження та зробити їх постійною частиною бізнес-процесу	Формування дослідницьких кейсів. Презентація досліджень внутрішнім зацікавленим сторонам. Формування дослідницької бази, відкриття внутрішньої «школи» інтерв'ю та інших методів
Регулювання досліджень	Впровадження досліджень як регулярної і обов'язкової практики	Вибір оптимального дослідницького процесу і його закріплення в регламентах і робочих інструментах. Дослідницькі проекти стають більш передбачуваними відносно витрат часу та праці. Регламент встановлює параметри якості і гарантує досліднику доступність ресурсів для його роботи
Дослідження як частина культури	Дослідження прив'язані до чітких бізнес-цілей	Дослідницька практика стає розподіленою - співробітники стають достатньо досвідченими, щоб самостійно перевіряти рішення. У той же час дослідницька група розуміє обмеження дослідницьких інструментів

Розвиток дослідницької функції в бізнесі спостерігали в країнах ЄС протягом останнього десятиліття. За даними Євростату, з 2009 року

спостерігається чітка тенденція до збільшення кількості наукових співробітників у приватних бізнес-структурах (рис. 3.4).

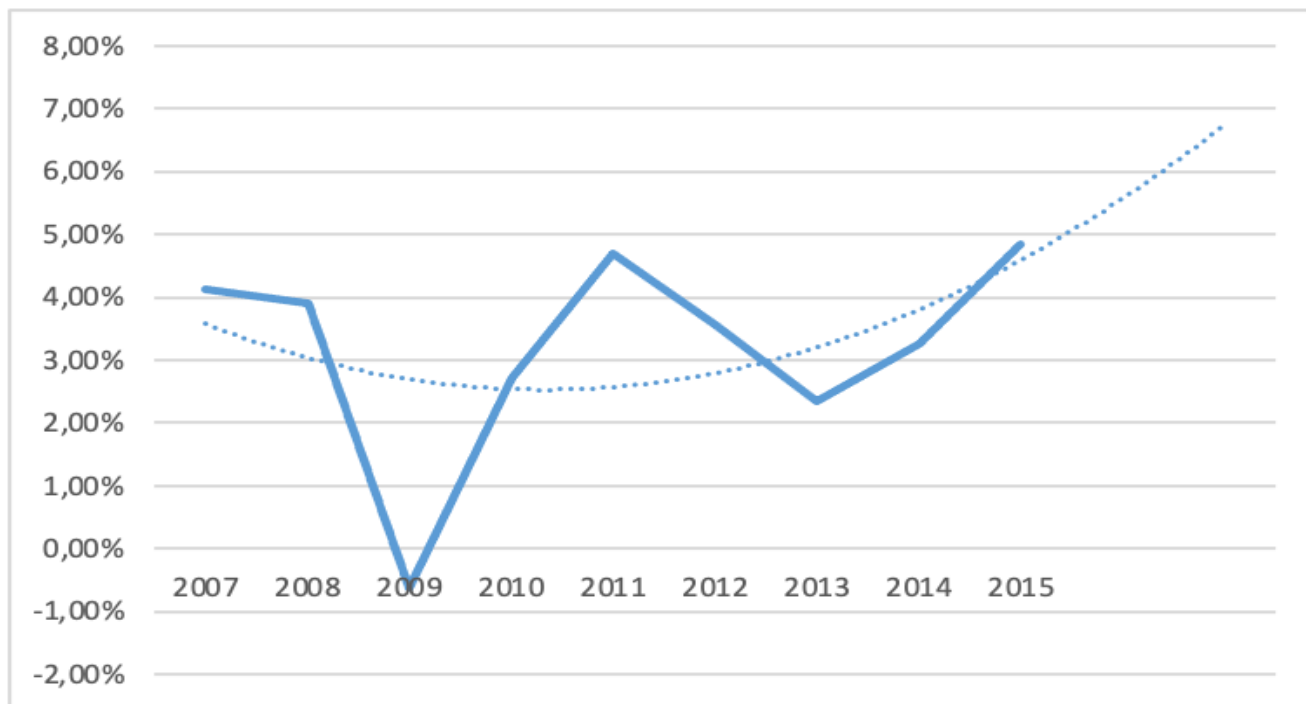


Рис. 3.4. Зміни (темпи зростання) кількості співробітників, які займаються дослідженнями і розробленням, у 28 країнах ЄС
(складено автором на основі [223])

Проте створення дослідницької функції, як і формування бізнес-процесу дослідження, має свої переваги і недоліки. Зокрема, розвиток дослідницької функції в компанії має такі переваги, як послідовність проведення досліджень, наявність професійного спеціалізованого персоналу, економія витрат на консалтинг і професійні послуги. Водночас недоліками є:

- відсутність гарантій постійної потреби в бізнес-дослідженнях;
- ускладнення організаційної структури;
- необхідність постійних інвестицій для підтримки дослідницької функції;
- залежність від навичок і кваліфікацій дослідницького персоналу.

Часткове подолання зазначених недоліків можливе із застосуванням підходу «дослідження як бізнес-процес», який має такі сильні сторони:

- адаптивність і гнучкість управління;
- немає необхідності в постійному фінансуванні дослідницької діяльності;
- можливість залучення більшості співробітників у дослідницький процес;
- можливість спеціалізації дослідницької функції залежно від дослідницької задачі.

Проте задіяння цього підходу створює ризики недостатньої кваліфікації персоналу для вирішення окремих дослідницьких завдань, а також низької ефективності досліджень для вирішення стратегічних або складних питань.

Якщо варіант дослідницької функції може виправдати себе для великого бізнесу, то варіант дослідження як бізнес-процесу з використанням можливої співпраці з університетами та професійними агентствами буде пріоритетним для малого та середнього бізнесу. У той же час співпраця може бути розгорнута як у напрямку виконання дослідницького замовлення, так і напрямку розвитку персоналу і навчання дослідницьким навичкам. Так, за даними Євростату, за період із 2005 по 2015 рік кількість підприємств у ЄС, що організовують підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, збільшилася для малого бізнесу на 30 %, для середнього бізнесу - на 12 %, великих компаній – на 8 % [223]. Цей факт вказує на те, що дослідницька функція як бізнес-процес має великий потенціал для малого та середнього бізнесу.

Слід урахувати, що для традиційних дослідницьких процесів часто характерні тривалість, фрагментарність і недостатня орієнтація на практичні результати, що ускладнює їх інтеграцію в динамічне бізнес-середовище. Актуальною управлінською та методологічною відповіддю на ці виклики є інтеграція принципів ощадливого управління (Lean-підходу) у дослідницький бізнес-процес у межах партнерства «Бізнес-Університет». Такий підхід дає змогу забезпечити релевантність, оперативність і результативність спільних наукових проєктів, одночасно мінімізуючи втрати як в академічному, так і корпоративному контексті. Lean-підхід сприяє трансформації досліджень у

гнучкий, адаптивний механізм, здатний швидко конвертувати наукові ідеї у прикладні рішення з високою комерційною та суспільною цінністю.

Методологія Lean, спочатку розроблена для виробництва, пропонує основу для мінімізації втрат (Muda), оптимізації робочих процесів і покращення створення цінності. Її адаптація до дослідницьких процесів, що називають Lean Research, дає змогу перетворити традиційні академічні дослідження на динамічну, ітеративну та орієнтовану на попит модель. У рамках партнерства між університетами та бізнесом Lean Research сприяє спільному визначенню цінності, оптимізує виконання проєктів і сприяє постійному вдосконаленню за допомогою Lean інструментів, як картографування потоку створення цінності, системи Kanban та Agile-спринти.

Впроваджуючи принципи Lean у спільні дослідження, як університети, так і бізнес можуть пришвидшити перетворення наукових висновків на практичні рішення, тим самим зміцнюючи інноваційні екосистеми та підвищуючи суспільний і комерційний вплив.

Щодо інтеграції Lean-підходу в освітні та дослідницькі процеси, то актуальним є аналіз зарубіжних публікацій, що висвітлюють теоретичні засади та практичні аспекти впровадження ощадливого управління в системі «Бізнес–Університет». Зокрема, Гомес-Моліна Д. та Мояно-Фуентес Дж. [224] здійснили систематичний огляд літератури про Lean-менеджмент в університетах, виокремивши чотири головні напрями: академічне управління, адміністративні процеси, чинники впровадження та очікувані результати. Автори підкреслюють потенціал Lean як інструменту підвищення ефективності освітніх установ. Крістюган-Лінг К. і Махмуд К. [225] дослідили практичність застосування Lean-підходу в різних функціональних сферах університету. Виявлено, що адміністративні процеси краще адаптуються до Lean-методології, тоді як академічна діяльність потребує глибшої трансформації. Класична праця Вомак Дж., Джонс Д. «Ощадливе мислення: усуньте втрати та створіть багатство у вашій компанії» [226] заклала фундаментальні принципи ощадливого управління, які згодом були адаптовані до освітнього та

дослідницького контексту. Автори визначили п'ять базових принципів Lean, що стали основою для формування концепції Lean Research. Балле М. і Балле Ф. [227] розглядають Lean як нову парадигму для університетів, акцентуючи увагу на необхідності адаптації інструментів Lean до специфіки академічного середовища.

Вони наголошують на важливості культурних змін для успішного впровадження. Раднор З., Буччі Г. [228] провели емпіричне дослідження впровадження Lean у британських бізнес-школах, виявивши позитивний вплив на адміністративну ефективність, але обмежену результативність у сфері викладання без належної підтримки з боку керівництва. Голвег М. [229] здійснив історичний аналіз еволюції Lean-виробництва, простеживши трансформацію концепції від виробничого середовища до сучасних адаптацій у сфері освіти, управління знаннями та інновацій.

З наведених вище наукових праць можна зробити висновок, що інтеграція Lean-методології в дослідницькі процеси базована на адаптації п'яти основних принципів (рис. 3.5).

Щодо визначення цінності, то для університету цінність полягає у створенні наукових публікацій, отриманні патентів, підготовці висококваліфікованих кадрів (дипломні та дисертаційні роботи), а також у досягненні суспільного впливу. Для бізнесу цінність визначена через розв'язання конкретних прикладних проблем, розроблення інноваційних продуктів або процесів, а також отримання конкурентних переваг. Спільна цінність полягає в тому, що кожен етап дослідження має бути спрямований на генерування знань, релевантних для обох сторін [221].

Оптимізація дослідницького циклу в межах моделі Lean Research здійснюється через його візуалізацію, що охоплює всі етапи, починаючи від формулювання ідеї до комерціалізації результатів. Застосування методики Value Stream Mapping дає змогу ідентифікувати основні компоненти процесу, усунути неефективні дії та забезпечити узгодженість між академічними та бізнес-цілями.



Рис. 3.5. Принципи інтеграція Lean-методології у дослідницькі процеси партнерства «Бізнес-Університет» (розробка автора)

Картування процесу передбачає спільне визначення основних етапів реалізації дослідницького проєкту, зокрема формулювання гіпотези; погодження бюджету; збір емпіричних даних; рецензування результатів;

впровадження або комерціалізація набутих знань.

Ідентифікація втрат (Muda) є критичним елементом Lean-підходу для виявлення та усунення нераціональних витрат ресурсів. До типових втрат у контексті університетсько-бізнесової співпраці належать [226]:

- очікування: затримки, пов'язані з тривалим погодженням контрактних умов або фінансуванням досліджень;
- надлишкова обробка: створення надмірно деталізованих наукових звітів, які не відповідають прикладним потребам бізнесу, або недостатність даних для академічної публікації;
- переробка: некоректно сформульовані завдання, що призводять до нерелевантних або нецінних результатів дослідження.

Одним із основних принципів сучасної організації дослідницької діяльності є перехід від традиційних лінійних моделей до ітеративної методології, заснованої на принципах Agile. Такий підхід забезпечує підвищену гнучкість, адаптивність дослідницького процесу та оперативне реагування на зміну запитів із боку зацікавлених сторін. Його компонентами є таке:

- спринт-дослідження передбачає поділ проєкту на короткі часові інтервали (2-4 тижні), кожен із яких має чітко визначену мету, наприклад валідація гіпотези, створення MVP-прототипу або тестування методики;
- спільні демонстрації (Demo) наприкінці кожного спринту дають змогу університетській команді презентувати проміжні результати, а бізнес-партнерам надати оперативний зворотний зв'язок. Це забезпечує актуальність дослідницького напрямку та підвищує ефективність комунікації.

Застосування принципу витягування в межах Kanban-системи допомагає синхронізувати дослідницьку активність із реальними потребами зацікавлених сторін, забезпечуючи гнучке управління навантаженням та підвищення ефективності процесу ухвалення рішень. У межах цього принципу важливим інструментом є Kanban-дошка, що забезпечує візуалізацію процесу, де завдання проходять через послідовні етапи: «Очікує погодження» → «У роботі (Університет)» → «Тестування (Бізнес)» → «Готово (Знання/Рішення)».

Запровадження позитивних обмежень WIP (Work In Progress), тобто встановлення ліміту на кількість одночасно активних завдань, сприяє підвищенню концентрації уваги дослідницької команди на завершенні поточних етапів перед переходом до нових. Такий підхід відповідає принципам ощадливого управління, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, зменшення операційних втрат і покращення загальної продуктивності дослідницького процесу.

Формування культури постійного вдосконалення є важливим елементом Lean Research. Реалізація принципу Kaizen передбачає систематичне оновлення процесів, інструментів і форм взаємодії. Так, ретроспективи, як форма регулярних зустрічей після завершення окремих спринтів або дослідницьких етапів, відіграють важливу роль у забезпеченні безперервного вдосконалення процесу співпраці. Вони дають змогу учасникам проєкту здійснити критичний аналіз ефективності взаємодії, ідентифікувати проблемні аспекти реалізації та сформулювати конструктивні пропозиції щодо їх усунення. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності дослідницької команди та покращенню якості управлінських рішень. Стандартизація процесів передбачає розроблення та впровадження уніфікованих шаблонів для типових документів, зокрема технічного завдання, договору про нерозголошення (NDA), а також формату наукового звіту, адаптованого до потреб бізнес-партнерів. Використання стандартизованих форм сприяє скороченню часу на погодження, зменшенню кількості помилок у комунікації та забезпеченню прозорості процедур, що є важливим чинником ефективної міжсекторальної взаємодії.

Модель Lean Research у системі «Бізнес-Університет» трансформує традиційно повільний і фрагментований дослідницький процес у гнучкий, адаптивний механізм, здатний оперативно конвертувати наукові ідеї у практичні, комерційно значущі результати. Такий підхід сприяє формуванню інноваційної екосистеми, що базована на ефективному використанні ресурсів, міжсекторальній синергії та орієнтації на реальну цінність.

Орієнтуючись на формування культури постійного вдосконалення,

підвищення прозорості управлінських рішень та забезпечення стійкої інноваційної динаміки, необхідним стає впровадження в дослідницький бізнес-процес стратегічної інтроспекції як інструменту системного самостереження, рефлексії та критичного аналізу [230]. Вона допомагає дослідницьким командам, університетським підрозділам і бізнес-структурам оцінити відповідність власних цілей, методів і результатів стратегічним пріоритетам, виявити приховані втрати, неефективні комунікаційні моделі та нереалізований потенціал партнерства.

Стратегічна інтроспекція у сфері дослідницького бізнес-процесу – це систематичний процес саморефлексії партнерської екосистеми «Бізнес–Університет» із метою критичного переосмислення власних дослідницьких практик, управлінських рішень і стратегічних пріоритетів. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточний стан дослідницької діяльності, але і виявити приховані бар'єри, неефективні механізми та нереалізований потенціал.

Основні компоненти стратегічної інтроспекції [230-231]:

- аналіз відповідності дослідницьких цілей стратегічним завданням організації;
- оцінювання релевантності методів дослідження до реальних викликів ринку;
- виявлення внутрішніх втрат у процесі генерації знань;
- рефлексія щодо якості міжсекторальної комунікації та інтеграції результатів;
- переоцінка критеріїв успішності дослідницьких проєктів.

У межах Lean-підходу стратегічна інтроспекція виконує функцію Kaizen-аналізу на рівні всієї дослідницької системи:

- щоб формувати зворотний зв'язок між академічними та бізнес-учасниками;
- визначати точки перегріву або перевантаження в дослідницькому потоці;
- створювати стандартизовані механізми оцінювання ефективності;

– підтримувати культуру постійного вдосконалення.

Потрібно враховувати, що основним чинником успішної реалізації дослідницького бізнес-процесу є лідерство, орієнтоване на інновації та трансдисциплінарну взаємодію (co-leadership) [232].

Запровадження моделей спільного управління, залучення амбасадорів інновацій з-поміж представників академічного та підприємницького середовища, а також інтеграція підприємницьких компетентностей у зміст освітніх програм сприяють формуванню відкритого інноваційного середовища, зорієнтованого на генерацію нових знань, технологій і прикладних рішень.

Разом із уже окресленими концептуальними та методологічними підходами все більшого значення в організації дослідницьких бізнес-процесів набуває адаптивне ухвалення рішень.

У контексті високої динаміки зовнішнього середовища, зростаючої складності міжсекторальної взаємодії та необхідності оперативного реагування на зміну запитів традиційні моделі управління дослідженнями виявляються недостатньо гнучкими.

Адаптивне ухвалення рішень передбачає здатність дослідницьких команд та управлінських структур швидко переосмислювати цілі, корегувати методи та змінювати траєкторію проєкту відповідно до нових даних, ризиків або можливостей.

Застосування адаптивних механізмів управління сприяє підвищенню ефективності дослідницької діяльності, зменшенню втрат часу та ресурсів, а також забезпечує стійкість проєктів у нестабільних умовах [233]. Такий підхід особливо актуальний у системі «Бізнес–Університет», де успішна реалізація спільних ініціатив залежить від здатності партнерів до гнучкої координації, швидкого узгодження рішень та інтеграції зворотного зв'язку в реальному часі.

Синергія інструментів покращення дослідницького бізнес-процесу полягає у спільному, взаємодоповнюючому використанні вищевказаних методик, підходів і технологій для досягнення значно кращих результатів, ніж у разі їх ізольованого застосування (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Компоненти синергії інструментів покращення дослідницького бізнес-процесу (розробка автора)

Отже, запропонований підхід щодо організації дослідницького бізнес-процесу в межах партнерства «Бізнес-Університет» вирізняється від традиційних моделей тим, що ґрунтований на синергії інструментів ощадливого виробництва, стратегічної інтроспекції, інноваційно-орієнтованого лідерства та адаптивного ухвалення рішень. Така інтегративна модель забезпечує формування гнучкої, ефективної та ціннісно-орієнтованої системи дослідницької взаємодії, здатної оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до змінних умов ринку та трансформувати наукові ідеї у прикладні рішення з високим рівнем комерційної та суспільної

значущості.

Застосування зазначених управлінських і методологічних компонентів сприяє подоланню бар'єрів між академічною та підприємницькою сферами, формує культуру відкритих інновацій, підтримує трансдисциплінарну кооперацію та забезпечує сталий розвиток інноваційної екосистеми в межах міжсекторального партнерства.

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та економіки виникає потреба в оновленні теоретичних засад розвитку дослідницького процесу. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого акцентують увагу на ресурсному чи функціональному аспектах потенціалу якісної трансформації дослідницької діяльності, новітні концепції передбачають інтеграцію цифрового потенціалу модернізації як важливої системоутворювальної характеристики (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Підходи щодо розкриття сутності цифрового потенціалу (сформовано автором на основі [234])

Зважаючи на сутність потенціалу і узагальнюючи підходи для визначення цифрового потенціалу, під останнім у контексті розвитку дослідницьких процесів слід розглядати інтегральну категорію, що охоплює сукупність наявних і перспективних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, хмарні обчислення, цифрові платформи, здатних здійснювати якісну трансформацію двох критично важливих компонентів дослідницької діяльності:

- концептуального компонента, що включає методологічні засади, логіку побудови дослідження, формування гіпотез та інтерпретацію результатів. Цей аспект зазнає змін насамперед завдяки використанню штучного інтелекта і великих даних. Вони дають змогу застосовувати нові методологічні засади (наприклад data-driven підходи), кардинально змінюють логіку побудови дослідження, зокрема в частині індуктивного пошуку знань, сприяють більш точному формуванню гіпотез на основі масивних даних і забезпечують багаторівневу інтерпретацію результатів через складні моделі симуляції та прогнозування. Це прискорює процес відкриття і зменшує евристичну похибку;

- організаційно-забезпечувального компонента, який охоплює управлінські (наприклад agile-методики в наукових проєктах), комунікаційні (глобальні відкриті наукові платформи), фінансові (краудфандинг наукових проєктів, блокчейн-трекінг витрат) та інфраструктурні (розподілені обчислювальні мережі, цифрові лабораторії) аспекти. Цифрові інструменти цієї компоненти забезпечують прозорість, оперативність і економічну ефективність реалізації дослідницьких проєктів.

Комплексна цифрова трансформація сприяє системному створенню суспільно-інклюзивної цінності. Це означає, що результати дослідження не залишаються ізольованими, а створювані та поширювані так, що враховують потреби різних соціальних груп, забезпечують відкритість, доступність (через цифрові репозитарії) та етичність дослідницьких практик (завдяки прозорості даних і алгоритмів).

Водночас цифровий потенціал є потужним каталізатором підвищення ефективності наукоорієнтованого підприємництва:

- оскільки забезпечує швидший трансфер знань і технологій. Цифрові платформи та бази даних інтегрують наукові результати безпосередньо в бізнес-процеси, скорочуючи цикл «дослідження-впровадження»;
- підвищує адаптивність бізнес-моделей до змін середовища. Великі дані та AI-аналітика дають змогу наукоємному бізнесу оперативно реагувати на ринкові тренди та персоніфікувати продукти/послуги;
- стимулює інноваційну активність. Це відбувається через впровадження цифрових інструментів управління (CRM, ERP), аналізу (прогностична аналітика) і комунікації (глобальні мережі партнерства), які перетворюють ідеї на комерційно успішні інновації.

Отже, цифровий потенціал модернізації дослідницького процесу є не лише технічним ресурсом, а і стратегічним чинником формування нової парадигми науково-інноваційного розвитку, яка успішно поєднує академічну глибину та фундаментальність досліджень із підприємницькою динамікою і здатністю до швидкої комерціалізації.

Разом із розглянутими вище прозиціями для ефективного і швидкого формування дослідницького бізнес-процесу рекомендовано:

1) впроваджувати дослідження з найбільш частого і значущого бізнес-процесу. Висока частота допоможе швидко побачити переваги в значному обсязі. Це означає, що буде більше шансів знайти зацікавлених людей усередині компанії;

2) інтегрувати дослідження на найбільш ранніх етапах бізнес-процесу. Це важливо, оскільки дані досліджень на початкових етапах значно допомагають зосередитися і зменшити зону невизначеності на наступних етапах, прискорюють процес. Наприклад, проводячи дослідження на етапі оцінювання вихідних ідей у процесі НДДКР, компанія відразу ж вибирає життєздатні ідеї з усього набору можливостей і потім працює тільки з ними;

3) використовувати найпростіші і зрозумілі підходи. Результати простих

методик легко пояснити, зрозуміти і застосувати до дії. Компанія може ускладнити це пізніше, коли буде проведено первинне обстеження і набуті навички роботи з даними досліджень.

Отже, бізнес-дослідження визначено як систематичний та об'єктивний збір, аналіз, інтерпретація та подання даних та інформації для ухвалення бізнес-рішень. Підготовка до дослідження полягає у формуванні завдань і виборі методів аналізу. Аналіз даних необхідний для того, щоб зрозуміти сенс із зібраних даних на основі їх поділу, впорядкування, розгляду у світлі гіпотез або правил для складання висновків. Інтерпретація та звіт виконують комунікативну роль, пояснюючи взаємозв'язки, виявлені між даними або групами даних, а також інформуючи відповідну аудиторію про те, що було зроблено.

Увесь набір методів бізнес-досліджень розглядають у контексті кількісних і якісних методів дослідження. Кількісні методи засновані на роботі з числами і включають такі методи, як опитування, кореляція, причинно-наслідкове порівняння та експериментальне дослідження. Якісні методи орієнтовані на вивчення змісту і включають інтерв'ю, фокус-групи, тематичне дослідження, бенчмаркінг, визначення критеріїв прийнятності та оцінки, організаційне моделювання, SWOT-аналіз. Використання певних методів пов'язане з обсягом бізнес-завдань, ступенем інтеграції дослідницької функції, а також можливими виконавцями та зацікавленими сторонами дослідження. Кількісні методи дослідження використовують практично у всіх бізнес-процесах, але їх виконавцями можуть бути в основному співробітники з високим рівнем професійної кваліфікації (співробітники з дослідницькими навичками, представники академічної спільноти). Якісні методи дослідження можуть бути використані на основі внутрішніх кадрових резервів, але ці методи мають цінність переважно у сфері просування по службі і організаційного управління.

Під час аналізу було виявлено, що кожен етап дослідницької діяльності розкрито в міжорганізаційному, організаційно-штатному та індивідуальному

вимірі, що обумовлює відмінності в параметрах підготовки, інтерпретації та звіту. Ядро дослідницького процесу залишається незмінним і формує основу для перетворення дослідницької діяльності в окрему функцію. Цей процес проходить етапи «диких» досліджень із використанням мінімальних доступних ресурсів, розширення масштабів досліджень і впровадження їх як регулярної і обов'язкової практики.

Беручи до уваги порівняння переваг і недоліків дослідницької функції та дослідницького бізнес-процесу, пріоритет для малого та середнього бізнесу визначений вибором дослідження як бізнес-процесу з використанням можливої співпраці з університетами та професійними агентствами. Для ефективного і швидкого формування дослідницького бізнес-процесу рекомендовано інтегрувати дослідження на ранніх стадіях часто використовуваного бізнес-процесу, використовуючи найпростіші і зрозумілі підходи.

Висновки до розділу 3

Інновації відіграють головну роль у забезпеченні інклюзивного розвитку бізнесу, оскільки сприяють створенню унікальних продуктів і послуг, підвищенню ефективності операційних процесів і адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Бізнес-інновації можуть набувати різних форм – від генерації нових знань до їх практичного застосування, впровадження та створення додаткової цінності, що потребує відповідного ресурсного забезпечення та ефективних управлінських підходів.

Успішна реалізація інноваційної діяльності передбачає чітке визначення цільових бенефіціарів і вибір релевантного типу інновацій: стійкі інновації орієнтовані на задоволення потреб головних клієнтів, інновації низької вартості – на оптимізацію обслуговування надлишково забезпечених споживачів, а інновації неспоживання – на залучення нових сегментів ринку.

Партнерство зі стартапами, науково-дослідними установами та галузевими мережами сприяє прискоренню інноваційного процесу, розширенню доступу до знань і технологічних ресурсів.

В умовах зростання значущості інтелектуальної праці стратегічне управління знаннями набуває вирішального значення для сталого розвитку бізнесу. Ефективне управління знаннями передбачає не лише їх збір і структуризацію, а й забезпечення доступності, актуальності та практичного застосування в процесі ухвалення управлінських рішень. Інтеграція управління знаннями з корпоративною стратегією, урахування життєвого циклу знань, а також використання цифрових інструментів – баз даних, систем документообігу, інтранет-платформ – дають змогу оптимізувати обмін інформацією та підвищити організаційну гнучкість. Модель вільного доступу, що базована на технологічній підтримці, забезпечує автономність працівників, водночас вимагаючи від них відповідних цифрових компетенцій.

З метою активізації інноваційної діяльності розроблено модель синхронізації знань у системі «Бізнес-Університет», яка репрезентує новий підхід щодо управління знаннями. Її теоретико-методологічна основа ґрунтована на інтеграції адаптивних механізмів ко-креації, зміцненні соціального капіталу, формуванні сприятливого інноваційного середовища та розвитку адсорбційної здатності суб'єктів взаємодії. Такий підхід забезпечує підвищення релевантності знань, сприяє їхньому ефективному трансферу та практичному застосуванню, створюючи умови для сталого розвитку інноваційної екосистеми в межах партнерства між академічними інституціями та бізнес-структурами. Такий підхід забезпечує релевантність знань, сприяє їх трансформації у прикладні рішення і створює умови для сталого розвитку, інноваційності, конкурентоспроможності як академічного, так і бізнес-сектору.

Інноваційна діяльність, попри її значний потенціал, супроводжувана ризиками, що потребують системного дослідження та управлінської нейтралізації. У цьому контексті зростає роль бізнес-досліджень, орієнтованих на практичні потреби підприємств, які можуть бути реалізовані як у межах

моделі «Бізнес-Університет», так і через розвиток внутрішнього дослідницького потенціалу компаній. Бізнес-дослідження сприяють підвищенню операційної ефективності, гнучкості бізнес-процесів, впровадженню соціально значущих інновацій, а також формуванню стійких механізмів вирішення актуальних проблем. Їхня ефективність залежить від професійного застосування аналітичних інструментів, вибору релевантних методів і активної взаємодії між академічною і діловою спільнотою.

У межах партнерства «Бізнес-Університет» обґрунтовано доцільність впровадження підходу щодо організації дослідницького бізнес-процесу, що принципово відрізняється від усталених моделей завдяки інтеграції інструментів ощадливого виробництва, стратегічної інтроспекції, інноваційно-орієнтованого лідерства та адаптивного ухвалення рішень. Синергія зазначених компонентів забезпечує формування гнучкої, ефективної та ціннісно-орієнтованої моделі дослідницької взаємодії, здатної до оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища. Запропонований підхід сприяє конверсії наукових ідей у прикладні рішення з високим рівнем комерційної та суспільної значущості, а також формує підґрунтя для сталого розвитку інноваційної екосистеми, у межах якої університети та бізнес-структури функціонують як рівноправні суб'єкти процесу генерації, трансферу та імплементації знань.

Розроблено теоретичні засади підвищення ефективності дослідницького процесу в умовах цифрової трансформації. Зокрема, обґрунтовано доцільність визначення цифрового потенціалу модернізації дослідницької діяльності як інтегральної характеристики, що відображує рівень готовності наукового середовища для впровадження та ефективного використання сучасних цифрових технологій. Ця характеристика охоплює сукупність наявних і перспективних цифрових інструментів, здатних забезпечити якісну трансформацію двох основних складових дослідницького процесу. По-перше, концептуальної складової, яка включає методологічні підходи, логічну структуру наукового пошуку, формування та перевірку гіпотез, а також

адаптацію теоретичних моделей до нових цифрових умов. По-друге, організаційно-забезпечувальної складової, що охоплює системи управління дослідженнями, фінансове планування, логістику, інфраструктурну підтримку, а також механізми інтеграції цифрових рішень у процеси адміністрування наукової діяльності. Якісні цифрові зміни дослідницького процесу сприяють системному створенню суспільно-інклюзивної цінності та одночасно підвищують ефективність наукоорієнтованого підприємництва (через прискорений трансфер знань і адаптивність).

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [175, 178, 191, 198, 211, 216, 221] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У НАУКООРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

4.1. Основи прийняття управлінських рішень в умовах інноваційного підприємництва

Ведення бізнесу та управління компанією постійно супроводжує ухвалення рішень. На сучасному етапі процес прийняття рішень ускладнений через зростаючу насиченість підприємницької діяльності, збільшення інформаційних потоків, необхідність урахування безлічі детермінант під час формування економічних стратегій і політики. Процес ухвалення рішень стає все більш багатофакторним і багатовимірним, оскільки прийняті рішення визначені типом розв'язуваної проблеми, особою, яка ухвалює рішення, діє детермінант зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. У зв'язку з цим система прийняття рішень потребує особливої уваги з боку менеджерів і власників бізнесу, оскільки саме якісне корегування цих процесів визначає успіх підприємства.

Формуванню теоретично-методичного базису ухвалення ефективних управлінських рішень присвятили свої дослідження такі закордонні та українські вчені-науковці, як Адізес І., Ансофф І., Герасимчук В., Гетьман О., Дикань В., Довгаль Л., Друкер П., Зубенко В., Кіндрацька Г., Криворучко О., Мінцберг Г., Перерва І., Портер М., Пірс Дж., Раєвнева О., Робінсон Р., Тейлор Ф., Токмакова І., Файоль А., Хаттен К., Хігінс Дж., Чендлер А., Шендель Д., Шинкаренко В. та інші [235-252]. Разом із цим запропоновані дослідниками підходи не мають універсального характеру, що не дає змогу їх застосовувати для підприємств різних розмірів і видів діяльності.

Броутерс К., Гібкус П. і ван Хозель П. Х. розглядають можливість ухвалення стратегічних рішень для малого бізнесу [253, 254], хоча, на нашу

думку, проблеми організації оперативного управління та оперативних рішень несправедливо винесені за рамки. Епштейн Р. і Холд А. детально вивчили кількісні методи прийняття рішень [255, 256], залишивши без уваги якісні методи, які стають усе більш актуальними в сучасних умовах.

Процес прийняття управлінського рішення - це процес перетворення вхідної інформації у вихідну. Управлінські рішення можуть бути формальними і творчими. Вважають, що рішення, отримане за допомогою математичних моделей, буде формальним, а якщо воно з'явилося в результаті роботи людського інтелекту – творчим.

Лідери бізнесу сьогодні мають доступ до більш складних даних, ніж будь-коли раніше. Але це не обов'язково полегшує ухвалення рішень. По-перше, організаційна динаміка, така як розмитість ролей, надмірна залежність від консенсусу та відсутність роботи в комітетах, може перешкоджати прямолінійному прийняттю рішень. А збільшення обсягу даних часто означає необхідність прийняття більшої кількості рішень, які можуть виявитися непосильними для однієї людини, команди або відділу. Це може ускладнити керівникам чітке делегування повноважень, що, зокрема, призводить до зниження продуктивності.

Лідери все більше розчаровуються порушеними процесами прийняття рішень, повільними дискусіями та нерівномірними результатами ухвалення рішень. Менше половини з 1200 респондентів, які брали участь в опитуванні McKinsey, вважають, що рішення приймають своєчасно, а 61 % вважають, що принаймні половина часу, який вони витрачають на ухвалення рішень, неефективна. За дослідженнями McKinsey, ефективні рішення базовані на категоризації типів рішень та організації різних процесів для підтримки кожного типу [257].

Попри те, що в економічній літературі існує досить багато підходів для систематизації управлінських рішень, найбільш поширеною класифікацією є їх поділ на такі категорії.

1. Запрограмовані і непрограмовані рішення.

За словами Саймона Г., запрограмовані рішення пов'язані з рутинними та повторюваними проблемами. Інформація про ці проблеми легкодоступна і може бути оброблена за допомогою заздалегідь встановлених методів. Ці рішення мають короточасний ефект і відносно прості, їх зазвичай ухвалюють на нижчих рівнях управління. Існують правила та процедури прийняття рішень, які допомагають спростити процес ухвалення рішень і заощадити час. Для цього не потрібно багато роздумів і суджень, оскільки особа, яка ухвалює рішення, дотримується заздалегідь визначених рішень. Наприклад, проблеми, пов'язані з постійними запізненнями співробітників, можна розв'язати відповідно до встановлених процедур. З іншого боку, нестандартні рішення сприяють розв'язанню унікальних або незвичайних проблем, які потребують високого рівня оцінювання та уваги з боку керівництва. Готових рішень для таких проблем не існує, оскільки вони потребують творчого і продуманого підходу. Прикладами непрограмованих рішень можуть бути впровадження нового продукту або визначення місця розташування заводу. Ці рішення зазвичай приймають менеджери вищого рівня [258].

2. Рутинні та стратегічні рішення.

Рутинні рішення мають повторюваний характер і короткостроковий вплив, в основному на повсякденні операції. Зазвичай їх ухвалюють на більш низьких рівнях управління з використанням встановлених процедур, що забезпечують швидку і ефективну обробку. Наприклад, керівник може приймати рутинні рішення про оплату понаднормових працівникам. З іншого боку, стратегічні рішення передбачають довгострокові зобов'язання та значні інвестиції, що впливають на майбутнє всієї організації. Такі рішення потребують ретельного обговорення та оцінювання і зазвичай ухвалювані на більш високих рівнях керівництва. Прикладами стратегічних рішень можуть бути запуск нового продукту, вибір місця розташування для нового заводу або здійснення великих організаційних змін.

3. Індивідуальні та групові рішення.

Індивідуальні рішення приймає окрема людина на основі наявної в неї

інформації. Ці рішення можуть включати аналіз різних змінних, але часто вони прості. Однак у певних ситуаціях важливі рішення можуть бути прийняті колективно групою. Групові рішення приймає команда людей, сформована спеціально для цієї мети, наприклад рішення, ухвалені Радою директорів або комітетом. Ці рішення зазвичай мають вирішальне значення для організації. Групове прийняття рішень часто призводить до більш реалістичних і збалансованих результатів, оскільки враховано різні точки зору.

4. Тактичні та оперативні рішення.

Тактичні рішення спрямовані на те, як будуть здійснюватися дії для досягнення стратегічних цілей. Вони мають короткостроковий характер і зазвичай передбачають конкретні дії, які допомагають досягти більш широких цілей, поставлених вищим керівництвом. Наприклад, компанія, яка приймає рішення про проведення маркетингової кампанії для збільшення продажів у наступному кварталі, ухвалює тактичне рішення. Ці рішення зазвичай прийняті менеджерами середньої ланки і покликані забезпечити відповідність повсякденній діяльності загальної стратегії. З іншого боку, оперативні рішення стосуються рутинних дій, необхідних для управління організацією. Вони мають короткочасний характер, часто ухвалювані щодня або щотижня і включають конкретні процеси та процедури. Наприклад, менеджер, який визначає щоденний графік роботи співробітників або розглядає скарги клієнтів, приймає оперативні рішення. Ці рішення зазвичай ухвалюють менеджери нижчого рівня або керівники, які щодня стежать за тим, щоб усе йшло гладко та ефективно.

Узагальнюючи зазначені підходи щодо класифікації типів управлінських рішень, слід зазначити таке. Для оперативних, рутинних і запрограмованих рішень не потрібні спеціальна підготовка, аналіз, опрацювання ситуації, залучення експертів. Зазвичай це повторювані підходи, засновані на попередньому успішному досвіді. Усе, що необхідно для реалізації таких рішень, - вироблення певних правил роботи, а також можливо періодичний їх перегляд в умовах значних змін внутрішнього або зовнішнього бізнес-середовища. Стратегічні, непрограмовані, тактичні та групові рішення

потребують детального опрацювання, застосування аналітичних прийомів, можливо, тривалого процесуального періоду. З огляду на це, розвиток певної «культури прийняття рішень», яка включає найбільш успішні практики, стратегії, методи, визначає оптимізацію управлінської діяльності, а також ефективне ведення бізнесу. Тому актуальним стає розроблення системи прийняття рішень.

Слід вказати і на те, що реалізація ефективних управлінських рішень неможлива без чітких критеріїв визначення раціональних кроків.

По-перше, важливі рішення приймають з урахуванням багатьох досить різнобічних точок зору. Щоб прийняти правильне рішення, потрібно проконсультуватися з тими, хто може зробити значний внесок. Потрібні люди, які мають відповідний досвід, повинні чітко сформулювати свої погляди, щоб допомогти відповідальній особі розширити свій кругозір і зробити оптимальний вибір. Пошук цінного внеску є основним джерелом здорової та конструктивної дискусії. Це допоможе краще зрозуміти проблему і знайти розумні та ефективні рішення.

По-друге, важливі рішення ухвалюють якомога ближче до дії. Перш ніж прийняти рішення, краще звернутися до осіб-спеціалістів, які мають більше знань, досвіду і думок щодо розглянутих питань. Зазвичай це ті, хто працює на нижчому рівні в організації, але не обов'язково ті, хто знаходиться в оточенні, де приймають рішення.

По-третє, правильні рішення спрямовані на усунення першопричини, а не тільки симптомів. Якщо це не зробити, та сама проблема обов'язково виникне в майбутньому. Незважаючи на те, що може виникнути потреба терміново усунути симптоми, як тільки це буде зроблено, потрібно розробити план розв'язання основної причини [259].

По-четверте, важливі рішення приймає відповідальна особа. Навіть отримавши відгук, необхідний для прийняття обґрунтованого рішення, саме керівник бере на себе відповідальність за вибраний сценарій вирішення проблемного питання. Коли відповідальність розподілено, це знижує

ефективність рішення. Контроль і забезпечення того, щоб кожне важливе рішення приймала підзвітна особа, є ключем до зміцнення довіри між членами команди і керівництвом, моделювання автономії і підвищення загальної продуктивності. Без підзвітності залишається лише управління за допомогою комітету і ухвалення рішень на основі консенсусу.

По-п'яте, під час прийняття ефективних рішень ураховують комплексні наслідки проблеми. Один із способів зміцнити впевненість - це регулярно практикувати балансування ризиків і потенційних наслідків кожного рішення. Навіть ухвалення відносно простого рішення про зміну масштабу одного з проєктів може потребувати розгляду можливих наслідків для бюджету, розподілу ресурсів, термінів, якості, задоволеності клієнтів.

По-шосте, відмінні рішення забезпечують баланс між короткостроковою та довгостроковою цінністю. Розмірковуючи про співвідношення ризику та прибутку, слід ураховувати короткострокові та довгострокові витрати і вигоди. Пошук правильного балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями і діями є ключем для розкриття справжньої цінності.

По-сьоме, стратегічні для розвитку компанії рішення обов'язково повідомляють зацікавленим сторонам. Хоча при цьому не обов'язково, щоб усі стейкхолдери брали участь у процесі прийняття рішень, але важливо, щоб їхня діяльність була спрямована на інтегрований результат. Мета комунікації полягає не в тому, щоб отримати схвалення чи консенсус щодо розв'язання проблеми, а в тому щоб сформувані у всіх стейкхолдерів єдине бачення і цінності розвитку компанії чи розв'язання ситуації, що часто необхідно для безперешкодного прийняття важливого рішення. Нарешті, важливі рішення ухвалюють вчасно. Прискорення процесу прийняття рішень починається з розуміння основних елементів правильного рішення [260].

Слід також зазначити, що процес прийняття ефективних рішень потребує формування в залучених осіб комплексних управлінських навичок, які допомагають стратегічно мислити, комунікувати і визначатися з курсом розвитку підприємства в умовах невизначеності. Серед основних

управлінських навичок, які необхідно розвивати менеджменту будь-якого рівня, потрібно виділити такі.

1. Розв'язання проблем. Навички розв'язання проблем є важливою складовою прийняття рішень. Потрібно вміти враховувати різні точки зору, щоб ухвалити продумане рішення. Також важливо розглядати проблеми та рішення з нейтральної та неемоційної точки зору, коли це можливо. Сильні навички розв'язання проблем також можуть допомогти менеджменту зосередитися на важливих деталях і ухвалювати рішення швидше та ефективніше.

2. Лідерство. Сильні лідерські навички можуть допомогти мотивувати співробітників досягати спільних цілей і сприяти командній роботі. Чим більше керівник залучений і доступний, тим більша ймовірність того, що він зможе співпрацювати зі своєю командою та ухвалювати продуктивні рішення з довгостроковим ефектом.

3. Стратегічне мислення. У нинішніх умовах турбулентності середовища менеджера вкрай важливо вміти розглядати ситуацію в широкому контексті, оцінювати переваги та недоліки кожного можливого рішення, перш ніж зробити вибір, формувати цілі розвитку, орієнтуючись на стратегічні пріоритети зростання компанії.

4. Інтуїція. У процесі ухвалення рішень менеджер будь-якого рівня має вміти застосовувати власний минулий досвід і підтримувати емоційну врівноваженість. Вкрай важливою є здатність управлінця враховувати мотиви, інтереси та емоції інших учасників процесу, розпізнавати внутрішній стан працівників, розуміти їхні потреби і цінності, реагувати і враховувати під час розроблення стратегічних чи тактичних дій.

5. Командна робота. Робота в команді може допомогти провести мозковий штурм, щоб вибрати найкращий варіант розв'язання проблем і допомогти прийняти рішення, демонструючи різні точки зору.

6. Емоційний інтелект. Усвідомлення своїх емоцій і здатність висловлювати їх здоровим, інформативним і мотивуючим для оточуючих

способом. Емоції можуть надихати на розв'язання проблем і допомагати доносити свої цілі до інших. Емоційний інтелект також може керувати аналізом проблем і рішень.

7. Креативність. Творчість може використовувати логічне та емоційне мислення та генерувати набір унікальних підходів і рішень. Можна використовувати творчість, щоб структурувати розмови з членами команди під час зустрічей і заохочувати кожного пропонувати власні унікальні рішення.

8. Управління часом. Коли рішення потрібно приймати швидко, важливими є навички управління часом, які допомагають стежити за важливими термінами. Управління часом дає змогу своєчасно формувати звітність щодо стану ситуації, призначену для всіх стейкхолдерів. Якщо є складні проблеми з кількома рішеннями, які потрібно ухвалити, навичка управління часом допомагає залишатися організованими на кожному етапі процесу прийняття рішень.

9. Організація. Організаційні навички життєво важливі для прийняття рішень, оскільки допомагають розставляти пріоритети завдань і рішень, щоб у першу чергу зосереджуватися на вирішенні головних питань. Організаційні навички також можуть допомогти призначити завдання членам команди та залишатися в курсі численних проєктів і термінів [261].

Не тільки навички, але зовнішня екосистема та внутрішній стан впливають на прийняття рішень. В однакових ситуаціях, але в різних компаніях можуть бути ухвалені іноді суперечливі рішення. Серед основних детермінант, що впливають на зміст і характер управлінських рішень, потрібно виділити чинники внутрішнього і зовнішнього оточення.

До внутрішніх детермінант, що формують специфіку управлінських рішень, слід віднести такі.

По-перше, емоції, адже саме емоційний стан впливає на те, як приймають рішення і діють при цьому. Одна з теорій прийняття рішень передбачає, що люди несвідомо використовують свої емоційні стани як джерело інформації під час ухвалення рішень. Наукові дослідження наглядно демонструють, що люди в

гарному настрої більше налаштовані на позитивний результат і оптимістично ставляться до подій, проявляють більшу відкритість до нових ідей, схильність до оптимістичних прогнозів і віру в успішний результат, тоді як люди з негативним настроєм переважно фокусують увагу на потенційних загрозах, перебільшують ризики та обережно, або навіть уникають, приймають рішення [262]. Аналогічно, люди (менеджмент, працівники) схильні переоцінювати свої шанси на перемогу, а не на програш, коли вони перебувають у позитивному емоційному стані. Особи, які приймають рішення з позитивним настроєм, схильні розглядати неоднозначну стратегічну проблему як можливість і йти на менший ризик порівняно з тим, хто переживає негативні емоції [263].

По-друге, інтуїція. Стикаючись із нестачею часу, невизначеністю або складними ситуаціями, менеджери часто покладаються на швидкі, несвідомі механізми, розроблені з попереднього досвіду, щоб оцінити ситуацію та швидше прийняти рішення, використовуючи власну інтуїцію [264]. Під час цього процесу управлінці, які приймають рішення, несвідомо сканують навколишнє середовище, розпізнають закономірності, швидко виносять цілісні судження і подумки пробігають ряд потенційних дій, перш ніж прийняти рішення. Це швидший процес, який спирається на почуття та емоції, а не лінійну, логічну структуру міркувань. Критичність ситуації досить часто провокує ухвалення невиважених рішень. Але, незважаючи на відсутність жорстких міркувань, інтуїтивне прийняття рішень часто є ефективним, особливо коли менеджери, які ухвалюють рішення, мають досвід вирішення подібних ситуацій [265].

Серед зовнішніх складових, які впливають на особливості прийняття управлінських рішень, потрібно виділити такі.

1. Архітектура вибору. Економіст поведінки та лауреат Нобелівської премії Річард Х. Талер припускає, що людина, у тому числі менеджер, може формувати рішення та поведінку прогнозно, змінюючи невеликі аспекти архітектури вибору, не суттєво змінюючи думки чи мислення [266]. Замість того, щоб намагатися усунути упередженість в ухваленні рішень людиною,

архітектура вибору використовує упередженість людини і позитивно впливає на прийняття рішень, формуючи середовище, тобто підштовхуючи особистість до дій. Наприклад, можна зменшити кількість варіантів і зробити атрибути цих альтернатив більш порівнянними, щоб покращити розуміння потенційних результатів і допомогти сформувати кращі звички. Одне дослідження показало, що продажі здорової їжі значно зросли, коли вона стала більш помітною та доступною, ніж нездорова їжа в лікарняній їдальні [267].

2. Конкуруючі цілі. Постановка цілей допомагає організаціям працювати як добре налагоджені машини і досягати короткострокового та довгострокового успіху. Однак конкуруючі цілі на рівні команди та організації створюють неоднозначність в прийнятті організаційних рішень, уповільнюючи цей процес і ускладнюючи виконання. Багато зацікавлених сторін, організаційна політика або різні пріоритети відіграють певну роль у створенні суперечливих цілей і перешкоджають ефективному прийняттю рішень [268].

3. Культура. Оскільки організації стають усе більш різноманітними, багатокультурними та глобалізованими, важливо усвідомлювати вплив культурних відмінностей на ухвалення індивідуальних рішень. Культура впливає на те, як люди інтерпретують навколишній світ, і відіграє роль у формуванні ментальних моделей, евристик та упереджень. Люди з культур, які приділяють більше уваги широкому, цілісному мисленню, зазвичай збирають більше інформації та більш обдуманно приймають рішення порівняно з людьми з культур, які надають пріоритет аналітичному мисленню [269]. На рівні команди ці культурні відмінності можуть потенційно створювати непорозуміння; керівники та члени команди повинні усвідомлювати ці відмінності в міжкультурних комунікаціях.

Слід зазначити, що в умовах турбулентності оточення діяльності наукоорієнтованих підприємств, стратегічно важливим інструментом підтримки ефективності управлінських рішень є впровадження системи управлінських рішень. Така потреба зумовлена певними причинами.

По-перше, динамізм середовища діяльності наукоорієнтованих компаній і

прискорення життєвого циклу новацій значно ускладнюють управлінські завдання і потребують швидкого, точного та обґрунтованого реагування на зміни. Системи підтримки прийняття управлінських рішень дають змогу структурувати процес ухвалення рішень, ґрунтуючись на достовірних даних і враховуючи зміни і ризики середовища.

По-друге, попри всі переваги цифровізації та ті можливості цифрових рішень для накопичення і зберігання даних, обсяг наявної інформації систематично збільшується, що ускладнює процес прийняття рішень. Системи підтримки прийняття рішень допомагають фільтрувати, аналізувати і візуалізувати дані, що, відповідно, робить управлінське рішення обґрунтованим і таким, що ґрунтується на основі фактів.

По-третє, ефективність схвалених управлінських рішень багато в чому залежить від їхньої відповідності довгостроковим цілям зростання компанії, у тому числі і наукоорієнтованого підприємства. Системи підтримки прийняття управлінських рішень дають змогу узгоджувати щоденні управлінські дії зі стратегією компанії, підтримуючи в такий спосіб їхню цілісність і відповідність.

По-четверте, цифрова трансформація бізнес-процесів і її ефективність використання цифрових рішень у діяльності наукоорієнтованих підприємств потребують їх інтеграції в єдину логіку прийняття рішень, що можна забезпечити за рахунок впровадження систем підтримки прийняття управлінських рішень, як платформ для поєднання технологій й управлінських дій.

По-п'яте, потреба реалізувати цілі сталого розвитку на практиці і підтримувати прозорість діяльності потребує розроблення аргументованих управлінських дій і їх демонстрування головним стейкхолдерах. Системи підтримки прийняття управлінських рішень допомагають документувати логіку, критерії та результати вибору, що підвищує довіру і відповідальність серед партнерів.

По-шосте, турбулентність ринкових умов змушує підприємства

оперативно корегувати стратегічні конкурентні дії, моделюючи сценарії, оцінюючи ризики та адаптуючи рішення до нових умов без втрати ефективності, що можна забезпечити в рамках системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи в цілому, слід зазначити, що в умовах сучасного інноваційного бізнес-середовища впровадження систем прийняття управлінських рішень є критично важливим для забезпечення стратегічної стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства, оскільки дають змогу структурувати процес ухвалення управлінських дій, інтегрувати цифрові технології та емоційно-когнітивні аспекти, що особливо актуально для наукоорієнтованих організацій. Зважаючи на визначене вище, на думку автора, потрібно зупинитися на дослідженні теоретичних підходів щодо прийняття рішень, які, зокрема, визначають набір найчастіше використовуваних методів і стратегій.

Наразі в теорії прийняття рішень сформовано багато підходів, які доцільно згрупувати в три групи: проблемно-орієнтовані теорії, теорії, орієнтовані на рішення та рольові теорії.

1. Проблемно-орієнтовані теорії. Ці теорії засновані на глибокому аналізі проблемної ситуації, її причин, чинників, дійових осіб. Ця група теорій є теоріями інтелект-карт Бьюзана Т. і причинно-наслідкових зв'язків Ісікави К. [270, 271]. Теорія інтелект-карт Бьюзана Т. Проблема поміщена в центр схематичного зображення інтелект-карти, яка пов'язана гілками з контекстуальними теоріями, поглядами, ідеями, а також їхніми авторами. Рішення ухвалюють через просування за вибраними напрямками [271].

Теорія причинно-наслідкових зв'язків Ісікави К. Відповідно до цієї теорії, будь-яка проблема пов'язана з цілим рядом чинників, значущість яких неоднакова. Роблять спроби визначити відносну силу кожного чинника [270].

2. Теорії, орієнтовані на рішення. Ці теорії засновані на максимальному спрощенні шляху пошуку рішення. Головне - отримати результат, тобто знайти рішення. До цієї групи теорій належать теорії «мозкового штурму» і мислення

за аналогією.

Теорія «мозкового штурму». «Мозковим штурмом» керує досвідчений фахівець, який прагне знайти точки відновлення генерації пропозицій у кожній новій ідеї. «Мозковий штурм» закінчується етапом створення банку ідей [272].

Теорія мислення за аналогією. Ідеться про мислення за допомогою шаблонів. Стикаючись із проблемною ситуацією, перше, що потрібно зробити, це звернутися до аналогічної ситуації, із якою вже стикалися і успішно вирішили [273].

3. Рольові теорії. Ці теорії зосереджені на психології людини, яка приймає рішення. Ця група включає рольову теорію членів групи і теорію мислячих капелюхів. Рольова теорія членів групи заснована на тому факті, що ментальний тип і роль людини в групі рівні. Будучи частиною групи, людина, безумовно, трансформується. Облік рольових схильностей членів групи дає змогу успішно координувати і контролювати її діяльність [274].

Теорія мислячих капелюхів. Основним моментом цієї концепції є наявність різних типів мислення. У певних конкретних ситуаціях важливість певних стилів мислення зростає [275]. Теорії прийняття рішень систематизовано на рис. 4.1. Вибір домінуючого теоретичного підходу залежить від того, який із керівних принципів найбільш важливий для підприємства - поглиблений аналіз проблеми, прийняття обґрунтованого рішення, швидкість вирішення та наявність багатьох альтернатив або психологія внутрішньої взаємодії. У той же час вибір оптимального теоретичного підходу визначає набір методів, які найчастіше будуть використовуватися для прийняття рішень.

В економічній літературі всі методи поділяють на кількісні та якісні.

1. Кількісні методи (або методи дослідження операцій) використовують, коли чинники, що впливають на вибір рішення, можуть бути кількісно визначені та оцінені. У той же час усі кількісні методи поділяють на групи залежно від ступеня визначеності ситуації: методи в умовах визначеності і методи в умовах невизначеності.



Рис. 4.1. Теорії прийняття рішень (сформовано автором на основі [270-274])

Методи в умовах визначеності включають аналітичні методи, методи математичного програмування, статистичні методи. Аналітичні методи встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами розв'язання задачі (чинниками) і її результатами (прийнятим рішенням). Аналітичні методи включають широку групу методів економічного аналізу діяльності компанії (наприклад побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості) [275]. Коротко зупинимось на їхній характеристиці.

Методи математичного програмування. У задачах математичного програмування необхідно вибирати значення змінних (тобто керуючих параметрів) так, щоб забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень [275].

Статистичні методи прийняття управлінських рішень засновані на зборі та обробці статистичних матеріалів. Характерною особливістю цих методів є облік випадкових впливів і відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей і математичної статистики [276].

Методи в умовах невизначеності засновані на таких методах, як методи статистичної теорії прийняття рішень і методи теорії ігор.

Методи статистичної теорії прийняття рішень використовують, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які є або

невідомими, або випадковими [276].

Теорію ігор використовують у випадках, коли невизначеність ситуації викликана свідомими діями інтелектуального противника. Організації зазвичай ставлять цілі, що суперечать цілям інших конкуруючих організацій. Тому робота менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів [277]. Основне завдання теорії ігор можна сформулювати так: визначити, яку стратегію розумний гравець повинен застосувати в конфлікті з розумним супротивником, щоб гарантувати кожному з них перемогу, а відхилення будь-якого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш [278].

2. Якісні методи використовують, коли чинники, що визначають прийняття рішень, не можна кількісно оцінити. Залежно від ступеня використання кількісних оцінок усі якісні методи поділяють на три групи: оціночні, експертно-аналітичні та змішані. Оціночні методи використовують ранжування та інші види оцінок, експертно-аналітичні методи спираються на експертні судження, змішані методи включають як використання оцінок, так і роботу експертів. Зважаючи на важливість якісного оцінювання чинників, охарактеризуємо ці методи.

Оціночні методи включають метод простого ранжування і метод вагових коефіцієнтів. Зокрема, метод простого ранжирування (або метод надання переваги) полягає в тому, що кожен експерт вказує порядок переваги. Цифра 1 позначає найбільш важливу ознаку, цифра 2 – наступну за важливістю і т. д. [275].

Метод вагових коефіцієнтів полягає в забезпеченні всіх особливостей вагових коефіцієнтів. Це може бути здійснено двома способами: сума присвоєних вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці, або найбільш важливій ознаці присвоюють ваговий коефіцієнт, що дорівнює певному фіксованому числу, а іншим ознакам присвоюють коефіцієнти, що дорівнюють часткам цього числа [275].

Експертно-аналітичні методи включають SWOT-аналіз і сценарний

метод. Особливим видом експертних методів, який дуже популярний для стратегічного планування діяльності організації, є SWOT-аналіз. Свою назву цей методи отримав від перших букв чотирьох англійських слів, що означають сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Ця методика може бути використана як універсальна [279].

SWOT-аналіз - це метод оцінювання ефективності, конкуренції, ризиків і потенціалу бізнесу, а також такої його частини, як продуктова лінійка або підрозділ, галузь або інша організація. Використовуючи внутрішні та зовнішні дані, ця методика може спрямовувати підприємства до стратегій, які швидше за все будуть успішними, і відмовлятися від тих, у яких вони були або швидше за все будуть менш успішними. Незалежний SWOT-аналіз також може допомогти інвесторам або конкурентам визначити, чи є компанія, лінійка продуктів або галузь сильною чи слабкою і чому.

Сильні сторони описують, у чому організація досягає успіху і що відрізняє її від конкурентів: сильний бренд, лояльна клієнтська база, хороший баланс, унікальні технології. Слабкі сторони заважають організації працювати на оптимальному рівні. Це сфери, у яких бізнес має бути вдосконалений, щоб залишатися конкурентоспроможним: слабкий бренд, плінність кадрів вище за середній, високий рівень заборгованості, недостатній ланцюг поставок або дефіцит капіталу. Можливості - це сприятливі зовнішні чинники, які можуть дати організації конкурентну перевагу. Загрози стосуються чинників, які потенційно можуть завдати шкоди організації.

Результати SWOT-аналізу для різних компаній будуть відрізнятися, і компанії можуть знадобитися різні набори даних для складання таблиць SWOT-аналізу. Компанія повинна почати з розуміння того, до якої інформації вона має доступ, із якими обмеженнями даних вона стикається та наскільки надійними є її зовнішні джерела даних. Окрім збору даних, компанія має розуміти, який персонал слід залучати до аналізу. Деякі працівники можуть бути більше пов'язані із зовнішніми силами, тоді як інші працівники виробничих відділів або відділів продажів можуть краще зрозуміти, що відбувається всередині

компанії.

Сценарний метод дає змогу з певним рівнем достовірності виявити можливі тенденції розвитку, взаємозв'язок між дієвими чинниками, сформувати карту станів, у які ситуація може прийти під впливом певних чинників або за несприятливого розвитку подій [280]. «Дослідницькі сценарії», які розглядають низку ймовірних варіантів майбутнього на основі потенційних траєкторій впливу чинників – як непрямих (наприклад соціально-політичних, економічних і технологічних чинників), так і прямих (наприклад зміни середовища проживання та клімату) – можуть суттєво сприяти виявленню проблем на високому рівні та розробленню порядку денного.

Попередні сценарії є важливим засобом боротьби з високим рівнем непередбачуваності і, отже, невизначеності, які пов'язані з майбутньою траєкторією руху багатьох водіїв. «Сценарії втручання», у яких оцінюють альтернативні варіанти політики або управління – або за допомогою аналізу «пошуку цілей», або за допомогою аналізу «скринінгу політики», - можуть зробити значний внесок для розроблення та реалізації політики. «Сценарії ретроспективної оцінки політики» - це сценарії оцінювання політики, які використовують для оцінювання того, наскільки результати, фактично досягнуті в результаті реалізації політики, відповідають очікуваням на основі змодельованих прогнозів, що є основою для перегляду політики.

Розробляють сценарії або із залученням експертів, або з використанням методів колективної участі. Підходи, засновані на експертизі, передбачають використання експертної думки, знань (включаючи наукову теорію) або суджень для обґрунтування різних аспектів побудови сценаріїв і моделей водіїв.

Методи та інструменти, засновані на широкій участі, допомагають визначити складні проблеми. Вони також забезпечують платформу для обміну думками, розширення перспектив і кращого розуміння політичного питання, що розглядають [281].

Найбільш поширеним у групі змішаних методів є метод Delphi, один з

основних для проведення експертиз, що має різні модифікації. На відміну від традиційного підходу щодо досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритого обговорення, метод Delphi передбачає повну відмову від колективних дискусій. Прямі дебати в цьому методі замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, які зазвичай проводять у формі анкетування. Недоліками методу Delphi є значний час, необхідний для повторення великої кількості етапів іспиту; необхідність повторного перегляду відповідей експертом, що викликає негативну реакцію [280].

Методи експертного оцінювання використовують для вивчення складних спеціальних питань на етапі прийняття рішень особами, які мають спеціальні знання і досвід, з метою отримання висновків, думок, рекомендацій і оцінок. Експертний висновок оформляють у вигляді документа, у якому містяться результати проведеного дослідження. Методи прийняття рішень систематизовано в табл. 4.1.

Залежно від спрямованості прийнятих рішень, а також найбільш популярних методів прийняття рішень розробляють стратегічний підхід для управління рішеннями.

У практиці менеджменту існує три типи стратегій: аналітична, евристична і експертна, коротко зміст яких подано в табл. 4.2.

Кожна з цих стратегій можлива за певних обмежень, передбачає використання певних груп методів, має як переваги, так і недоліки. Виходячи з інформації, наведеної в табл. 4.2, для аналітичної стратегії потрібен досвід, евристична стратегія передбачає низький рівень відповідальності і ризиків за прийняті рішення, для реалізації експертної стратегії необхідні серйозні людські ресурси.

У зв'язку з цим для кожної компанії, що розробляє комплексний підхід щодо прийняття ефективних рішень, важливо оцінити можливість і здійсненність подолання цих обмежень.

Таблиця 4.1

Методи прийняття рішень (сформовано автором на основі [275-281])

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ					ЯКІСНІ МЕТОДИ				ЗМІШАНІ МЕТОДИ
Методи в умовах визначеності			Методи в умовах невизначеності		Оціночні методи		Експертно-аналітичні методи		Метод Delphi
Аналітичні методи	Методи математичного програмування	Статистичні методи	Методи статистичної теорії	Теорії ігор	Метод простого ранжування	Метод вагових коефіцієнтів	SWOT-аналіз	Сценарний метод	

Таблиця 4.2

Стратегії прийняття рішень (сформовано автором на основі [282])

СТРАТЕГІЯ	ПЕРЕДУМОВА	МОЖЛИВІСТЬ	ЗАГРОЗА
Аналітична	Наявність повної об'єктивної інформації про ситуацію. Наявність чітких і легко визначених цілей. Достатній досвід, щоб знати, яка інформація актуальна, а яка ні. Час для проходження всього аналітичного процесу	Універсальна і методична стратегія, яку легко донести до співробітників. Стратегія працює, коли змінні та результати можуть бути подані у вигляді чисел. Стратегія поділяє складне рішення на багато менших взаємопов'язаних частин	Це корисно тільки в тих випадках, коли обставини досить специфічні, щоб відповідати всім вимогам. Підхід також потребує досвіду для швидкого виконання
Евристична	Відсутність необхідної інформації, але наявність поєднання деякої інформації та досвіду. Правильні евристичні методи для конкретної ситуації і велика впевненість в них і їхній точності. Відсутність суттєвих наслідків помилки	Проста і швидка стратегія, яка може стати підсвідомою за достатньої практики. Евристика допомагає узагальнити на основі цієї невеликої кількості інформації	Евристика може приспати почуття безпеки, що може бути небезпечно в новій ситуації. Ухвалюючи рішення, можна орієнтуватися на неправильні сигнали, що призведе до неправильних рішень
Експертна	Прийняття рішень залежить від досвіду та компетентності в конкретній галузі. Має бути достатній досвід у будь-якій галузі та здатність легко порівнювати свої рішення з правильними евристичними методами	Ухвалення експертних рішень відбувається досить швидко і є причиною багатьох точних рішень	Оскільки більшість рішень ухвалюють на підсвідомому рівні, такої стратегії важко навчити

Так само, як показано вище, визначають пріоритетні теорії та методи прийняття рішень у компанії.

У той же час використовувані теорії, методи і стратегії прийняття рішень знаходять відображення в стилі прийняття рішень. За результатами опитування McKinsey Quarterly і Harvard Business Review, у якому взяли участь 1021 респондент, було сформовано п'ять стилів прийняття рішень (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Стили лидерства для принятия решений (сформовано автором на основі [283])

СТИЛЬ	ПЕРЕВАГА	НЕДОЛІК	КОРЕГУЮЧА ПОВЕДІНКА
Візіонер (14 % лідерів)	Прихильник радикальних змін із природним даром керувати людьми в неспокійні часи	Може діяти занадто швидко і рухатися в неправильному напрямку	Пошук різних точок зору у більш широкій групі консультантів
Опікун (22 % лідерів)	Модель справедливості, яка зберігає здоров'я, рівновагу та цінності організації. Процес прийняття рішень продуманий, ретельно спланований і включає безліч фактів	Може бути сліпий до гострої необхідності змін	Звернення до сторонніх фахівців із метою оскарження глибоко вкорінених уявлень про компанію
Мотиватор (12 % лідерів)	Лідер змін із чудовою здатністю досягати послідовності	Може вірити в бачення на шкоду фактам	Вивчення альтернативних способів інтерпретації фактів. Створення формального процесу відстеження прогресу організації
Адаптор (25 % лідерів)	Найрізноманітніший із лідерів, який спокійно ставиться до невизначеності, неупереджено пристосовується до обставин і готовий залучати різних людей до процесу ухвалення рішень	Вивчення занадто великої кількості потенційних рішень і результатів ухвалення рішень може призвести до «паралічу аналізу»	Встановлення крайнього терміну для прийняття рішення. Стандартизація певних типів повторюваних, одноразових рішень, заснованих на простих правилах
Каталізатор (27 % лідерів)	Справжній чемпіон у груповому прийнятті та реалізації рішень. Найбільш врівноважений з осіб, які ухвалюють рішення, відносно стійкий до упереджень, властивих більш екстремальним перевагам для прийняття рішень	Проміжний стиль прийняття рішень може призвести до середніх результатів	Увага до очевидних особливостей стратегічного рішення з високими ставками

Найбільш поширеними стилями є каталізатор, адаптор і опікун. Кожен стиль прийняття рішень має як позитивні, так і негативні сторони. Наявність недоліків підказує способи корегування. Однак корегувальні заходи не завжди можуть бути ефективними, особливо якщо тип поведінки з ухваленням рішень не відповідає сучасним теоретичним підходам, методам і оптимальній стратегії. У зв'язку з цим можна стверджувати, що переважання певних стилів прийняття рішень визначає переважання відповідних теорій, методів і стратегій для формування системи прийняття рішень. У табл. 4.4 подані результати аналізу відповідності стилів, теорій, методів і стратегій прийняття рішень.

Таблиця 4.4

Стили, теорії, методи і стратегії прийняття рішень (сформовано автором)

СТИЛЬ	ТЕОРІЯ	МЕТОД	СТРАТЕГІЯ
Візіонер (14 % лідерів)	Теорії, орієнтовані на рішення	Метод простого ранжування, SWOT-аналіз	Евристична
Опікун (22 % лідерів)	Проблемно- орієнтовані теорії	Методи теорії статистичних рішень, методи теорії ігор, метод сценаріїв, метод Дельфі	Аналітична
Мотиватор (12 % лідерів)	Теорії, орієнтовані на рішення	Статистичні методи, метод вагових коефіцієнтів, SWOT- аналіз	Евристична
Адаптор (25 % лідерів)	Проблемно- орієнтовані теорії	Методи математичного програмування, методи теорії ігор, метод сценаріїв, метод Дельфі	Аналітична
Каталізатор (27 % лідерів)	Рольові теорії	Аналітичні методи, статистичні методи, метод простого ранжування	Експертна

Як видно з табл. 3.4, найбільш поширеними теоріями є проблемно-орієнтовані, відповідні стилям опікуна (22 % лідерів) і адаптера (25 % лідерів), тобто в цілому близько половини всіх респондентів. Аналітичні стратегії, засновані на ясності та послідовності прийняття рішень, співвіднесені з цими

стилями і теоріями прийняття рішень. Отже, найбільш популярними методами є методи теорії ігор, сценарний метод, метод Дельфі, що поєднують експертні оцінки, якісний аналіз і обґрунтоване порівняння різних альтернатив. У результаті система прийняття рішень у сучасному світі набуває рис наукоємності, що одночасно відкриває як масу проблем, так і масу перспектив для підприємницької діяльності. На додачу McKinsey також провела опитування про передумови для найбільш ефективних рішень. За результатами аналізу відповідей, рішення з позитивним (високим) результатом засновані на ясності того, хто відповідає за реалізацію, і участі людини в процесі прийняття рішень, а також на міцному взаємозв'язку з фінансовим успіхом. Рішення з негативним (низьким) результатом зазвичай ініційовані та схвалені однією і тією самою особою та ухвалені в компаніях без будь-якого процесу стратегічного планування (більше 20 % рішень принесли дохід на 75 % і більше нижче від очікувань) [284]. Отже, можна виділити чинники, які визначають переважно позитивний (високий) результат прийнятих рішень:

- заохочення участі, заснованого на навичках або досвіді окремих осіб;
- опора на прозорі критерії схвалення рішень;
- обговорення рішення як частини всього портфолію рішень компанії.

Отже, ефективні рішення в основному співвіднесені з проблемно-орієнтованим підходом і аналітичними стратегіями, заснованими на послідовному аналізі, чітких критеріях, досвіді, професіоналізмі і високій відповідальності за результат.

У підсумку основні теоретичні підходи для прийняття рішень у рамках підприємницької діяльності можна поділити на три групи відповідно до важливих принципів більшості рішень: проблемно-орієнтовані теорії, теорії, орієнтовані на рішення, рольові теорії. Кожна з груп теорій передбачає домінуюче використання певних методів прийняття рішень - якісних з акцентуванням на істотних параметрах розв'язуваних проблем або кількісних, що апелюють переважно до математичних розрахунків та імовірнісного аналізу.

Теорії та методи прийняття рішень є фундаментальними для формування аналітичних, евристичних або експертних стратегій прийняття рішень. Потреба в різних передумовах, а також переваги та недоліки розглянутих стратегій визначають, що управляють кожною стратегією лише за відповідного типу керівництва в ухваленні рішень: Візіонера, Опікуна, Мотиватора, Адаптора, Каталізатора. Із якісним аналізом були виявлені такі відповідності:

- у рамках проблемно-орієнтованих теорій частіше використовують кількісні методи та аналітичні стратегії;
- у рамках теорій, орієнтованих на рішення, частіше використовують якісні методи та евристичні стратегії;
- у рамках рольових теорій частіше використовують кількісні методи та експертні стратегії.

Вивчення результатів опитування McKinsey про ефективність прийнятих рішень дало змогу зробити висновки про те, що ефективні рішення в основному підкріплені науковим підходом, послідовним аналізом, чіткими критеріями, високим професіоналізмом і відповідальністю.

Слід зазначити, що трансформація середовища діяльності підприємств, у тому числі і наукоорієнтованих організацій, відкриває величезні можливості для спрощення і підвищення ефективності процедури ухвалення управлінських рішень. Для наукоорієнтованих компаній, діяльність яких супроводжена високим ризиком і невизначеністю, вкрай необхідною є створення системи підтримки прийняття управлінських рішень, яка б забезпечила процесами інновацій, досліджень і стратегічного розвитку. Адже саме системи підтримки прийняття управлінських рішень дають змогу:

- по-перше, працювати з великими обсягами даних, обробляючи, аналізуючи їх і пропонуючи варіанти рішень на основі моделей, алгоритмів і симуляцій;
- по-друге, урахувати ризики, потенціал розвитку та варіанти комерціалізації новацій, а також допомагають менеджменту вибирати оптимальні сценарії зростання з урахуванням багатофакторності середовища

діяльності наукоорієнтованих компаній;

- по-третє, підтримують гнучкість і адаптивність управлінських рішень;
- по-четверте, створюють можливість для колективного ухвалення рішень на основі спільного аналізу, обговорення альтернатив і узгодження дій;
- по-п'яте, забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищуючи тим самим продуктивність і результативність роботи менеджерів.

Зважаючи на визначене вище, пропонуємо створення системи підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, побудованої як блочно-модульна модель, що включає компоненти управління даними і знаннями, наукового аналізу і моделювання, підтримки комунікацій і стратегування. Її формування дасть змогу створити інтелектуальне середовище підтримки ефективних довгострокових, високоризикових управлінських рішень і сприятиме впровадженню проактивного управління науково-дослідними проектами на основі структурованих даних, знань та експертно-аналітичних моделей, інтегрованих у єдину платформу стратегічної взаємодії. Блочно-модуль архітектура системи підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві подана на рис. 4.2. Основу системи підтримки прийняття рішень складатиме модуль управління даними, що відповідатиме за збір, зберігання і керування всієї інформації, а також забезпечуватиме інтегрування та управління науковими даними та знаннями. Його основними компонентами є [285]:

- база даних, у межах якої буде забезпечено зберігання, структуризація фінансових і операційних даних, а також формування KPI і метрик комерціалізації. Зокрема, база даних акумулюватиме дані про витрати, бюджети дослідницьких проектів, закупівлі, управління персоналом, а також генеруватиме показники оцінювання потенціалу наукових розробок на ринку;
- сховище наукових знань як спеціалізований елемент забезпечуватиме управління інформацією, що генерують науковці, зберігання структурованих і неструктурованих наукових даних, здійснюватиме управління їх версіями;



Рис. 4.2. Блочно-модуль архітектура системи підтримки прийняття управлінських рішень в наукоорієнтованому підприємстві (розробка автора)

- модуль інтеграції забезпечуватиме однорідність даних і їхніх джерел. Зокрема, його інструменти забезпечуватимуть вилучення, очищення та перетворення даних із різних джерел, створення логічних зв'язків між науковими результатами та бізнес-даними, а також перевірятимуть дані щодо повноти, точності та несуперечливості, що є життєво необхідним для уникнення помилок у дороговартісних дослідницьких проєктах;

- модуль управління зовнішніми знаннями забезпечуватиме проактивне інформування про макросередовище і проводитиме автоматичне сканування та аналіз публікацій, конференцій і патентних баз для виявлення нових технологічних проривів або зміни наукових парадигм, відстеження та інтеграції даних про зміни в законодавстві, стандартах і нормативних вимогах, які можуть вплинути на дослідницькі процеси, а також дії конкурентів, їхні патенти та інноваційні проєкти.

Блок наукового аналізу і моделювання буде інтелектуальним центром системи підтримки прийняття рішень і забезпечуватиме трансформацію сирих даних і знань у прогнози, оцінювання ризиків і сценарії, необхідні для ухвалення довгострокових, високоризикових рішень. Зокрема, його основними елементами будуть:

- модуль оцінювання ризиків інноваційних проєктів оцінюватиме ймовірність успіху дослідницьких проєктів і аналізуватиме їхню вразливість, а саме оцінювати критичні залежності в дослідницьких процесах і їхній потенційний вплив на терміни та бюджет;

- модуль сценарного моделювання забезпечуватиме проактивне передбачення дослідницьких проєктів на основі імітаційного моделювання;

- банк фінансових моделей містить моделі, адаптовані до довгострокового та гнучкого характеру інноваційних інвестицій. Цей модуль забезпечуватиме оцінювання економічної ефективності дослідницьких проєктів і за параметром реальних опціонів;

- модуль прогнозування здійснюватиме пошук закономірностей у

великих наборах наукових і ринкових даних, прогножуючи тим самим попит на продукти проєктів, терміни дослідницьких проєктів і аналізуючи патентні бази.

Блок підтримки комунікацій є сполучною ланкою між складною аналітикою та фактичним ухваленням управлінських рішень і ко-креативним процесом, яка забезпечує спільну роботу, прозорість і візуалізацію дослідницького прогресу для різних стейкхолдерів. Його головне призначення полягатиме в підтримці комунікацій користувачів, трансформації аналітики в управлінські рішення за рахунок функціональності таких модулів [285]:

- модуль візуалізації прогресу призначений для відображення складних наукових і фінансових даних, а саме важливих показників ефективності, що поєднують бізнес-метрики з метриками наукових досліджень, усіх поточних дослідницьких проєктів, і презентації потенційних наукових ініціатив. Ці графічні матеріали дають змогу візуально оцінювати потенціал проєктів і ухвалювати зважені рішення щодо фінансування;

- модуль портфельного менеджменту допомагає проводити аналіз, пріоритезацію та збалансування всіх інноваційних ініціатив компанії, тим самим створюючи можливість для підтримки рішень про ранжування, фінансування та розподіл ресурсів між проєктами;

- модуль спільної роботи забезпечує ко-креативне стратегування та спільне прийняття рішень на основі формування єдиної платформи підтримки ко-креативного стратегування між стейкхолдерами, підтримує автоматичні сповіщення про суттєві зміни у фінансових чи технологічних ризиках проєкту, що дає змогу перейти до проактивних дій;

- модуль спеціалізованих звітів генерує звіти, адаптовані для різних аудиторій: науковий звіт, інвестиційний меморандум, звіт для регуляторних органів.

Блок стратегування реалізує догострокове проактивне планування на основі інтегрованих даних, знань, аналізу і служить основою для підтримки керівництва та команди у формуванні стратегічного курсу розвитку

наукоорієнтованої компанії. Його основними модулями є:

- модуль оцінювання портфеля проєктів, що містить інструменти для оцінювання та групування дослідницьких проєктів за критеріями: ризик (технологічний, регуляторний), потенційна прибутковість (NPV, IRR), стратегічна відповідність (наскільки проєкт відповідає загальному баченню), що дає змогу ухвалювати рішення відносно продовження, призупинення або припинення вартісних дослідницьких фаз на основі інтегрованого аналізу ризиків;

- модуль сценарного управління і стійкості, що дає змогу моделювати вплив зовнішніх змін на успішність важливих проєктів, оцінювати їхню вразливість і розробляти плани запобігання ризикам;

- модуль управління стратегічною відповідністю, орієнтований на підтримку узгодженості дослідницьких проєктів зі стратегічними цілями розвитку наукоорієнтованої компанії за рахунок створення можливостя для візуалізації зв'язку між цілями дослідницької діяльності, бізнес-цілями та конкретними проєктами, моніторингу KPI і корегування карти стратегій.

Отже, розроблена система підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві сприятиме зростанню стійкості компанії до викликів та прискоренню комерціалізації інновацій через цілеспрямоване управління невизначеністю і залученням усіх стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень у сфері дослідницької діяльності. Її впровадження дасть змогу реалізувати проактивне управління дослідницькою діяльністю, розробляти стратегії, адаптовані до реального оточення, і ухвалювати рішення, ґрунтуючись на даних, а також сприятиме оптимізації інвестиційного портфеля та ефективному розподілу ресурсів, мінімізації внутрішніх конфліктів і забезпеченню високої мобілізації стейкхолдерів для реалізації спільної стратегії.

4.2. Розроблення сценарію реалізації процесу управління науково-дослідною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві

Недавні дослідження показують, що малі та середні підприємства (МСП) забезпечують основу для економічного зростання як у Європі, так і всьому світі [286]. Зокрема, 99 % компаній Європейського союзу (ЄС) є малими та середніми підприємствами [287]; на малих і середніх підприємствах зайнято дві третини робочої сили ЄС [288]; МСП генерують близько 60 % ВВП ЄС [289]. Тим не менш, в умовах високої конкуренції проблема виживання та масштабування особливо гостро стоїть перед малим і середнім бізнесом [290, 291]. Основними чинниками процвітання сучасних підприємств є використання доступних цифрових інструментів [292], особистий людський капітал підприємця (інтелектуальний та емоційний капітал, навички, розумові здібності) [293], а також формування та заповнення нішевих ринків [294].

Згідно з емпіричними дослідженнями, перехід до цифрової економіки та зростаюча роль бізнес-платформ стимулюють інновації для малого та середнього бізнесу, насамперед у рамках ціннісної пропозиції бізнес-моделі [295]. Аналітичні результати вибірки малого бізнесу показують, що підключення до бізнес-платформ створює переваги для малого бізнесу, такі як просування через мережеві ефекти і спільноти користувачів/постачальників послуг, глобальне масштабування бізнесу та відкриття нових джерел цінності [296]. Головне питання полягає в тому, як використовувати цифрові інструменти для масштабування малого та середнього бізнесу та підтримки їхніх конкурентних позицій.

Однією з причин, чому малі та середні підприємства посилили свій вплив на ринкове середовище, є те, що вони ідеальні ініціатори різних видів інновацій [289]. У сучасних умовах малий і середній бізнес мають дві основні переваги:

- ринковий попит і його конкретні параметри визначені на мікрорівні [297];

— малим і середнім підприємствам не потрібно відстоювати свої ринкові позиції, оскільки в багатьох випадках вони є новачками на ринку або створюють його [298].

Багато дослідників вважають, що високий рівень інновацій (технологічна креативність, поява комерційних ідей і проєктів) пов'язаний із поширенням цифрових технологій [293, 294], таких як хмарні обчислення, аналіз даних, корпоративні ресурси, програмне забезпечення для планування [299]. Компанії, які використовують великі дані, частіше впроваджують інновації та підвищують продуктивність на 5-10 % [300]. Однак поширення передових ІКТ залишається недостатнім для реалізації економічного потенціалу як окремих підприємств, так і національних економік [301]. Згідно з європейською практикою, державний сектор і малі та середні підприємства відстають найбільше. Зокрема, менше 25 % малих підприємств використовують хмарні обчислення [302]. В умовах зниження ролі великих корпорацій на світовій економічній арені цифрові технології дають малим і середнім підприємствам унікальну можливість посилити свій вплив [303].

Цифрові інструменти включають хмарні технології, багатофункціональні платформи, великі дані, Інтернет речей, 3D-друк і штучний інтелект [304]. Широке впровадження цих технологій під час третьої хвилі цифровізації підвищило їх доступність [305]. Через всесвітню мережу, засновану на постулатах відкритості, малі та середні підприємства можуть отримувати доступ до даних, знань і технологій і обмінюватися ними, проводити спільні дослідження і користуватися спеціалізованими консалтинговими послугами [302]. Оскільки цифрові технології допомагають створювати персоналізований новий продукт [306], а також скорочують час і підвищують якість прийняття рішень [307], зниження їхньої вартості підвищило інтерес підприємців.

Поточні дослідження дають уявлення про ступінь впливу цифровізації на бізнес у цілому [308], а також на процеси соціальної взаємодії [309]. Особливу увагу було приділено вивченню ролі, яку відіграють цифрові інструменти у збільшенні конкурентних переваг малих і середніх компаній.

Чинник особистого людського капіталу має значний вплив на здатність масштабувати дослідницькі проєкти. Особистий людський капітал автори розглядають як поєднання креативності, м'яких навичок, технологічної грамотності, лідерських якостей і професійного багажу (навичок, отриманих у результаті освіти і досвіду).

Сучасні наукові публікації приділяють значну увагу концепціям особистого, інтелектуального та емоційного капіталу [58, 59]. Однак особисті якості, що складають основу людського капіталу, розглядають як чинники, що визначають ефективність управління, а також мотивацію і розвиток персоналу. Отже, особистий людський капітал формує основу для підвищення операційної та комерційної ефективності компаній. Розгляд питання з цієї точки зору дає змогу виявити важливі закономірності, що мають практичне значення для бізнесу.

Попередні дослідження показали, що малі та середні підприємства збільшують свій вплив на економічний розвиток країн ЄС, а також на динаміку економіки України. У зв'язку з цим виникає питання про те, як підвищити ефективність малого бізнесу. Окрім того, слід зазначити, що в умовах цифрової трансформації для малих підприємств, які здійснюють наукові дослідження, впровадження цифрових інструментів у дослідницький процес стає стратегічною необхідністю, яка не тільки відповідає трендам розвитку наукової діяльності, але і допомагає підтримувати їхню здатність до інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності на ринку. При цьому важливим стає не просте використання цифрових рішень у дослідницькій діяльності. Найважливішим для підтримки ефективності бізнес-досліджень в умовах цифровізації стає впровадження цілісної системи цифрових інструментів управління основними стадіями дослідницького циклу, що забезпечить точність і гнучкість управлінських дій на всіх стадіях його реалізації [310].

Важливість використання цифрових інструментів під час бізнес-досліджень обумовлена таким.

По-перше, цифрові технології, а саме їхні можливості у сфері

автоматизації процесів збору та аналізу даних, їх групування і зберігання, здатність забезпечувати колаборацію учасників дослідницького процесу в межах єдиного середовища значно прискорюють життєвий цикл продукування інноваційних рішень, оптимізуючи витрати часу на обробку даних.

По-друге, завдяки цифровим рішенням формується можливість для координації, контролю ресурсів і термінів виконання дослідницької діяльності, що у свою чергу формує базис для прийняття ґрунтовних рішень на основі даних.

По-третє, величезний потенціал для просування результатів науково-дослідної діяльності на ринку, у тому числі і глобальний, мають цифрові маркетингові інструменти, які забезпечують стратегічне позиціонування, ефективну комунікацію та аналітичну підтримку комерціалізації наукових розробок. Такі цифрові рішення, як платформи відкритих інновацій, дають змогу залучати зовнішніх партнерів, інвесторів і стартапів для спільного розроблення інновацій, сприяючи тим самим розширенню учасників дослідницького циклу, їх колаборації.

По-четверте, участь у наукових дослідженнях різних суб'єктів потребує високого рівня захисту інтелектуальних даних, що можливо реалізувати виключно через створення цифрових реєстрів даних і впровадження технологій блокчейн, інструментів кібербезпеки. Останні дають змогу не тільки підтримувати достовірність даних, а і гарантуватимуть захист інтелектуальної власності.

По-п'яте, цифрові технології створюють можливість для безперервного навчання і розвитку персоналу у сфері інновацій, трансформують системи підготовки кадрів і корпоративну культуру, роблячи їх більш гнучкими та відкритими [294].

Отже, інструменти цифровізації є каталізатором наукового підприємництва, який не тільки підвищує результативність науково-дослідної діяльності, а і трансформує модель взаємодії стейкхолдерів і систему управління наукоорієнтованою компанією.

У цьому дослідженні потреба, можливості та перспективи проведення бізнес-досліджень малими підприємствами знаходяться у сфері наукового інтересу. Бізнес-дослідження було визначено як вивчення ринкових умов і настроїв споживачів із метою виявлення нових ніш, областей інновацій і підвищення ефективності просування продукції. Завдяки тенденціям персоналізації споживачів і розвитку нішевих ринків бізнес-дослідження можуть створити відповідні можливості для масштабування для малих і середніх підприємств. Оскільки невеликі компанії мають дуже обмежені фінансові ресурси для проведення бізнес-досліджень, цифрові технології стають найбільш доступним інструментом. Використання соціальних медіа для маркетингових досліджень [311, 312], хмарних технологій для зберігання та аналізу даних [308], криптовалют для вирішення фінансових питань – усе це не є повним переліком дешевих, а іноді і безкоштовних способів підвищення ефективності комерційної та операційної діяльності малого та середнього бізнесу.

З метою обґрунтування доцільності впровадження комплексу цифрових інструментів у процес реалізації дослідницької діяльності було проведено дослідження, мета якого полягала у визначенні, якою мірою малі підприємства (на прикладі українських компаній) проводять бізнес-дослідження з використанням цифрових технологій (хмарні технології, соціальні мережі, великі дані) і який існує потенціал для створення бізнес-досліджень із використанням цифрових інструментів для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу. Основні питання дослідження - це визначення потреби в бізнес-дослідженнях для МСП і можливість їх проведення із застосуванням цифрових рішень. А саме з'ясувати роль цифрових технологій у бізнес-дослідженнях і вплив бізнес-досліджень на динаміку операційних і комерційних показників малого та середнього бізнесу.

Для реалізації мети дослідження було проведено онлайн-опитування представників малого та середнього бізнесу (дод. А). На основі офіційної статистики, доступної на офіційному сайті Державної служби статистики

України, отримані дані були впорядковані. Щоб з'ясувати, у яких сферах малі та середні підприємства використовують цифрові інструменти, і визначити мету проведення бізнес-досліджень, результати опитування були піддані структурному аналізу. Структурований набір даних був класифікований для визначення ролі цифрових технологій у бізнес-дослідженнях і впливу бізнес-досліджень на ефективність малого та середнього бізнесу за допомогою методів регресійного аналізу.

Дослідження, засноване на статистичному аналізі даних, отриманих у результаті опитування представників українського малого та середнього бізнесу, дало змогу оцінити ступінь використання хмарних обчислень, інтенсивність бізнес-досліджень. Також було виявлено багато взаємозв'язків між динамікою інновацій, ефективністю малого бізнесу та інтенсивністю використання цифрових інструментів для бізнес-досліджень.

За результатами аналізу, більшість компаній малого та середнього бізнесу постійно стикаються з необхідністю аналізу даних у своїй діяльності (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Результати опитування «Чи потрібен вашому бізнесу аналіз даних?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Ніколи	1	—	—
Рідко	2	8	6,11
Іноді	3	21	16,03
Часто	4	30	22,90
Постійно	5	72	54,96
Разом	—	131	100

Більше половини респондентів (майже 55 %) вказали на постійну потребу у проведенні аналізу даних. За результатами опитування, основними цілями бізнес-аналітики є:

- планування (45 % відповідей респондентів);
- дослідження ринку (23 % відповідей респондентів);

- прогнозування (13 % відповідей респондентів);
- залучення ресурсів (рекрутинг, фандрайзинг) (3 % відповідей респондентів);
- аналіз власної діяльності (2 % відповідей респондентів);
- професійний розвиток (1 % відповідей респондентів);
- інше (13 % відповідей респондентів).

Багато бізнес-можливостей для малого та середнього бізнесу на світовому ринку створено за допомогою великих даних. До таких можливостей належать:

- пошук і залучення покупців зі значною купівельною спроможністю;
- ефективний набір нових співробітників;
- залучення коштів та інші види аутсорсингу.

Незважаючи на це, лише 11 % малих підприємств у Європейському с(у різних джерелах по-різному))півтоваристві аналізують великі дані. Дослідження малого бізнесу в Україні показало, що, незважаючи на потребу в бізнес-аналітиці, досліджувані підприємства також рідко використовують можливості великих даних (близько 17 % респондентів використовують великі дані часто або постійно) (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Результати опитування «Як часто ви використовуєте великі дані (хмарні обчислення) у своєму бізнесі?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Ніколи	1	71	54,19
Рідко	2	33	25,19
Іноді	3	5	3,82
Часто	4	9	6,88
Постійно	5	13	9,92
Разом	—	131	100

Основними цілями використання великих даних є:

- пошук клієнтів (29 % відповідей респондентів);

- пошук постачальників (7 % відповідей респондентів);
- підбір персоналу (13 % відповідей респондентів);
- внутрішній і зовнішній аналіз (5 % відповідей респондентів).

Рідкісне самостійне використання великих даних частково пов'язане з проблемами, із якими стикаються споживачі, а саме малі підприємства. Найбільш поширеними з них є:

- системний збій (12 % відповідей респондентів);
- недостовірна інформація (10 % відповідей респондентів).

Разом із цим європейські представники малого та середнього бізнесу також заявляють про інші ризики, пов'язані з великими даними:

- втрата довіри клієнтів;
- шахрайство.

У більшості випадків користувачі хмарних обчислень і спеціалізованих програмних компонентів стверджують, що проблеми з використанням технологій великих даних не мали місце в процесі їх застосування (48 % відповідей респондентів).

Однак представники українського малого бізнесу часто стикаються з необхідністю проведення бізнес-досліджень (табл. 4.7), однак у процесі їх реалізації більшість компаній вкрай рідко застосовують можливості цифрових інструментів (табл. 4.8).

Таблиця 4.7

Результати опитування «Чи потрібні вам бізнес-дослідження у вашому бізнесі?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Ніколи	1	5	3,82
Рідко	2	13	9,92
Іноді	3	63	48,09
Часто	4	30	22,90
Постійно	5	20	15,27
Разом	—	131	100

Таблиця 4.8

Результати опитування «Чи проводите ви бізнес-дослідження з використанням цифрових інструментів?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Ніколи	1	31	23,66
Рідко	2	33	25,19
Іноді	3	24	18,32
Часто	4	18	13,74
Постійно	5	25	19,09
Разом	—	131	100

Важливу роль у дослідженні відіграє взаємозв'язок між динамікою інновацій і необхідністю проведення бізнес-досліджень. У зв'язку з цим у процес опитування було включено питання про суб'єктивну оцінку динаміки інновацій в галузі (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Результати опитування «Як ви оцінюєте динаміку інноваційного зростання у вашому бізнесі?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Дуже низький	1	19	14,50
Низький	2	33	25,19
Середній	3	43	32,83
Високий	4	20	15,27
Дуже високий	5	16	12,21
Разом	—	131	100

За результатами опитування, близько 40 % респондентів оцінюють інноваційність своєї сфери діяльності як «низьку» або «дуже низьку».

Однак у більшості малих і середніх підприємств доходи зростали протягом останніх двох років (табл. 4.10).

Результати опитування «Чи змінився ваш дохід за останні два роки?»

Варіант відповіді	Ранжування варіантів відповідей	Кількість відповідей респондентів	Частка від загальної кількості відповідей, %
Зниження більш ніж на 10 %	1	17	12,98
Зниження на 5-10 %	2	5	3,82
Майже без змін	3	21	16,03
Збільшення на 5-10 %	4	25	19,08
Збільшення більш ніж на 10 %	5	63	48,09
Разом	—	131	100

Суперечливі результати спонукали до більш глибокого вивчення кількісних взаємозв'язків. Для цього було проведено регресійний аналіз отриманих даних, який дав змогу отримати такі результати.

У табл. 4.11 систематизовані результати регресійного аналізу для ряду взаємозалежностей.

За допомогою регресійного аналізу були перевірені гіпотези про наявність взаємозв'язку «вплив-результат» (лінійної залежності) між багатьма досліджуваними значеннями.

Основними параметрами досліджуваних моделей є:

- 1) R-коефіцієнт множинної кореляції;
- 2) R^2 – коефіцієнт детермінації, що характеризує якість моделі (чим вище значення цього параметра, тим більше частка значень, що характеризують цю модель);
- 3) коефіцієнти a і b , які є параметрами рівняння лінійної регресії $Y = a + b \cdot X$, де X – вплив змінної; Y – результуючий параметр.

Знак і значення коефіцієнтів a і b допомагають оцінити напрямок зв'язку між Y і X , а також силу цього зв'язку.

Результати регресійного аналізу

X (чинник)	Y (результат)	R	R ²	Коефіцієнт <i>a</i>	Коефіцієнт <i>b</i>
Динаміка інновацій	Потреба в бізнес-дослідженнях	0,92876	0,862595	-0,06906	1,761364
Динаміка доходів бізнесу	Потреба в бізнес-дослідженнях	0,339092	0,114983	0,089635	0,229242
Потреба в бізнес-дослідженнях	Використання цифрових інструментів для аналізу даних	0,484682	0,234916	0,081865	0,224329
Потреба в бізнес-дослідженнях	Використання великих даних і хмарних технологій	0,842019	0,708997	0,107788	-0,26224
Проведення бізнес-досліджень	Динаміка доходів бізнесу	0,890776	0,793482	-0,20776	3,230088

Аналіз взаємозв'язку між динамікою інновацій у галузі і потребою в бізнес-дослідженнях (табл. 4.11) показав, що чим більше економічна діяльність малого і середнього бізнесу потребує постійних інновацій (вдосконалення продуктів і послуг, створення нових продуктів, відкриття нових ринкових ніш), тим більше потреба підприємств у проведенні бізнес-досліджень. Параметр $R^2 = 0,862595$. Це означає, що в 86 % випадків збільшення інновацій у галузі на 1 % збільшує потребу в бізнес-дослідженнях на 1,76 % (коефіцієнт $b = 1,761364$). Отже, якщо малий бізнес прагне масштабуватися за рахунок інновацій, неминуче виникає потреба в бізнес-дослідженнях, а відповідно і застосуванні цифрових рішень у процесі їх реалізації.

Однак, за табл. 4.11, динаміка операційної та комерційної ефективності не впливає на бажання підприємств займатися дослідницькою діяльністю з метою масштабування та підвищення конкурентоспроможності. Параметр $R^2 = 0,114983$. Отже, динаміка доходів тільки в 11 % випадків визначає необхідність проведення бізнес-досліджень. За результатами аналізу, потреба в повторному пошуку бізнесу багато в чому визначає використання цифрових інструментів

для аналізу даних (залежність спостерігають тільки в 23% випадків, оскільки $R^2 = 0,234916$).

У той же час потреба в бізнес-дослідженнях значною мірою визначає використання великих даних і хмарних технологій. $R^2 = 0,708997$. Це означає, що в 71 % випадків існує взаємозв'язок між потребою в бізнес-дослідженнях і використанням цифрових рішень, зокрема великих даних і хмарних технологій. Однак, оскільки коефіцієнт $b = -0,26224$, залежність зворотна, тобто збільшення потреби в бізнес-дослідженнях на 1 % призводить до зниження використання великих даних і хмарних технологій на 0,26 % в 71 % випадків.

Результати показують, що потреба в аналізі даних і бізнес-дослідженнях спонукає малі та середні підприємства все частіше використовувати високодоступні онлайн-інструменти (таргетинг, пошук клієнтів, реклама компанії, ефективне просування).

З іншого боку, підвищення рівня інновацій зазвичай призводить до збільшення потреби в аналізі даних. Отже, щоб створити новий продукт або нову нішу, що приносить прибуток, малим і середнім підприємствам необхідно аналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Це значною мірою відповідає структурі цілей аналізу даних серед українських малих і середніх підприємств.

Регресійний аналіз взаємозв'язку між інтенсивністю бізнес-досліджень і динамікою доходів підприємства показав, що існує сильний рівень взаємозалежності. $R^2 = 0,793482$, це означає, що в 79 % випадків існує взаємозв'язок між інтенсивністю бізнес-досліджень і динамікою операційного доходу підприємства. У той же час збільшення інтенсивності бізнес-досліджень на 1 % призводить до збільшення операційних доходів більш ніж на 3 % (коефіцієнт $b = 3,230088$). Ефективність бізнес-досліджень не очевидна відразу (коефіцієнт $a = -0,20776$), тобто на початкових етапах програм підприємницьких досліджень може бути негативний або нульовий результат.

Отримані результати дали змогу виявити закономірності, що мають велике практичне значення для малих компаній, які займають усе більшу

частку як у національній, так і світовій економіці. Однак значний потенціал цифрового пошуку бізнесу для малих і середніх підприємств викликав потребу в додаткових дослідженнях. Вони можуть бути пов'язані з підбором персоналу для бізнес-досліджень, а також організацією співпраці між малими і середніми підприємствами і дослідницькими агентами.

Мікропідприємства сильно зацікавлені в розробленні та впровадженні інновацій, оскільки основним джерелом зростання для цих компаній можуть бути технічні розробки, знання та комерційні дані. Однак основною перешкодою є доступ до нематеріальних ресурсів. У зв'язку з цим виникає питання про те, як побудувати ефективну модель взаємозв'язку між дослідницькими агентами та МСП. Основними труднощами для побудови цієї бізнес-моделі можуть бути:

- взаємне нерозуміння цілей і вимог;
- труднощі у формулюванні дослідницьких потреб МСП;
- обмежений час для повноцінного дослідження і тестування;
- відсутність інтересу дослідників до практичного боку бізнес-досліджень і їх комерціалізації.

Отже, вивчення можливостей і визначення основних принципів побудови моделі взаємодії між дослідницькими агентами і малими і середніми підприємствами для ефективної реалізації бізнес-досліджень є ще одним питанням для розвитку цього дослідницького напрямку.

Потенціал для майбутніх розробок створює наявність питань, пов'язаних з організацією дослідницької діяльності малого та середнього бізнесу, проблемами мотивації до формування та впровадження бізнес-моделі, заснованої на знаннях.

Малі та середні підприємства в Україні аналізують дані в першу чергу з метою планування своєї діяльності, розроблення стратегій, вивчення ринку, пошуку клієнтів, підбору персоналу, а також для внутрішнього і зовнішнього аналізу. Прагнення впроваджувати різні інновації в професійну діяльність мотивує малі компанії проводити бізнес-дослідження. Отже, чим більше МСП

прагнуть масштабуватися за рахунок інновацій, тим більше їм потрібні бізнес-дослідження.

Більшість представників малого бізнесу, які проводять бізнес-дослідження, використовують цифрові інструменти, що гостро ставить проблеми розвитку персоналу та побудови ефективної моделі аутсорсингу дослідницьких агентів.

На сьогодні економічну ефективність бізнес-досліджень чітко не видно. Це обумовлено впливом сильних зовнішніх чинників, а також низьким рівнем інноваційної та дослідницької активності економічних агентів. Проте впровадження бізнес-досліджень має значний потенціал для збільшення доходів підприємств.

З огляду на те, що існує взаємозв'язок між рівнем використання цифрових рішень у процесів ведення бізнес-досліджень, рівнем результативності наукової діяльності та прибутковістю компаній, виникає потреба в розробленні сценарію реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві, який урахує принципи цифрової трансформації і визначає етапи та цифрові інструменти управління основними стадіями дослідницького циклу (рис. 4.3).

Цей сценарій визначає таку етапність проведення інноваційної діяльності.

Перший етап передбачає стратегічне планування та позиціонування інноваційної діяльності, що проводять задля інтеграції наукової діяльності в бізнес-модель і корпоративну стратегію підприємства. Це можливо забезпечити:

- через проведення стратегічного foresight-аналізу наукових трендів;
- генерування портфеля R&D-проектів та ідей з урахуванням ESG-індикаторів (екологічних, економічних, соціальних індикторів діяльності компанії);
- ідентифікацію головних напрямів реалізації науково-дослідної діяльності з урахування ESG-індикаторів і портфеля R&D-проектів та ідей;
- формування політики відкритих інновацій (Open Innovation) [310].

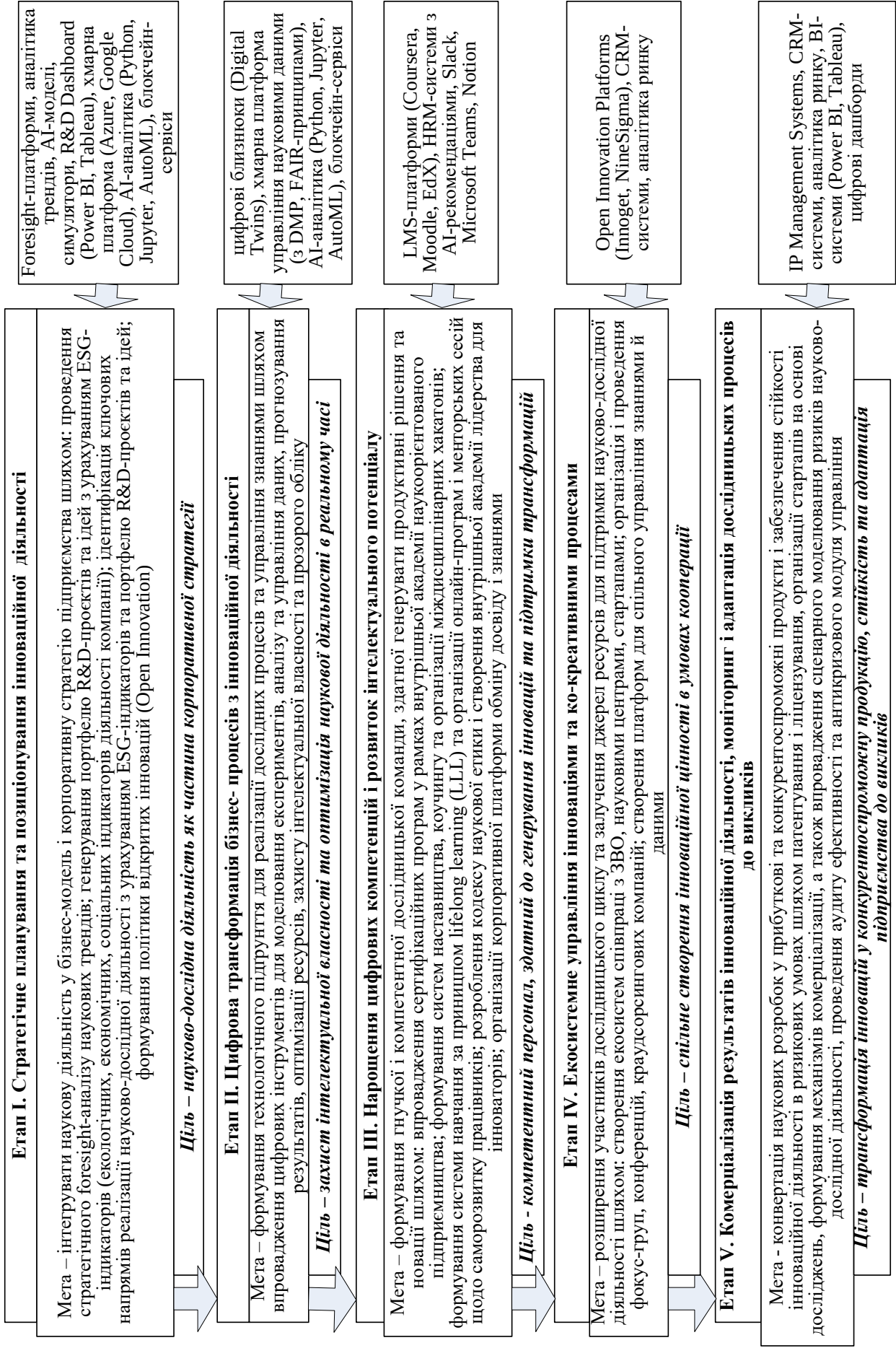


Рис. 4.3. Сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві (розробка автора)

Для побудови інтегрованої інноваційної дослідницької екосистеми і позиціонування наукоорієнтованої компанії як лідера інноваційного бізнесу важливим є використання на цьому етапі ведення дослідницької діяльності ряду цифрових рішень: від foresight-платформ до блокчейн-сервісів, технологічні можливості яких сформують інтегроване середовища для управління інноваційним процесом. Зокрема, для довгострокового стратегування, встановлення можливостей оточення і прогнозування потенційних технологічних змін пріоритетним є впровадження Foresight-платформ та інструментів аналітики трендів. Ці цифрові інструменти дають змогу, керуючись даними аналітики про стан ринку інноваційної діяльності, виявляти пріоритетні сфери реалізації дослідницьких процесів і формувати перспективний портфель досліджень. AI-моделі, а саме нейронні мережі, трансформери, reinforcement learning, і симулятори (цифрові двійники (digital twins), agent-based modeling) створюють можливість для моделювання стратегічних рішень, пропонуючи різні сценарії розвитку дослідного процесу, генерування інноваційних ідей і їх оцінювання з позиції ефективності та ризикованості. Для візуалізації даних і результатів дослідницького процесу, моніторингу показників його реалізації та прийняття управлінських рішень доцільно впроваджувати R&D Dashboard (Power BI, Tableau). Ці цифрові інструменти допомагають створювати дошки важливих показників ефективності як для окремих проєктів, так і витрат, термінів, патентної активності, інтегруючись із базами даних, CRM, ERP і формуючи інформаційну основу для аналітичних звітів. Хмарні платформи (Azure, Google Cloud) дають змогу масштабувати науково-дослідну діяльність, а інструменти AI-аналітики (Python, Jupyter, AutoML) – забезпечити глибокий аналіз інноваційних результатів і автоматизацію досліджень [313-316]. Під час надзвичайно високої кіберактивності для малого і середнього бізнесу, що провадить наукові дослідження, важливим стає і захист об'єктів інтелектуальної власності та доступ до достовірних даних. Блокчейн-сервіси допомагають підтримувати незмінність і прозорість даних, фіксувати і захищати об'єкти інтелектуальної

власності, тим самим знижуючи ризик фальсифікації.

Другий етап передбачає безпосередньо цифрову трансформацію бізнес-процесів з інноваційної діяльності задля формування технологічного підґрунтя для реалізації дослідних процесів та управління знаннями через впровадження цифрових інструментів для моделювання експериментів, аналізу та управління даних, прогнозування результатів, оптимізації ресурсів, захисту інтелектуальної власності та прозорого обліку. Фактично цей етап означає перехід від традиційної моделі управління науково-дослідною діяльністю до формування інтелектуально-цифрової екосистеми, основу якої складуть такі цифрові рішення, як цифрові близнюки (Digital Twins), хмарна платформа управління науковими даними (з DMP, FAIR-принципами), AI-аналітика (Python, Jupyter, AutoML), блокчейн-сервіси [314]. Ці цифрові інструменти дають змогу моделювати дослідження, створюючи віртуальні прототипи, генеруючи сценарії реалізації дослідницьких процесів на основі даних, забезпечуючи повний життєвий цикл наукової інформації, передбачаючи ефективність досліджень, оцінюючи їхній комерційний потенціал і ризики.

Третій етап зведений до нарощення цифрових компетенцій і розвитку інтелектуального потенціалу задля формування гнучкої і компетентної дослідницької команди, здатної генерувати продуктивні рішення та новації:

- через впровадження сертифікаційних програм у рамках внутрішньої академії наукоорієнтованого підприємництва;
- формування систем наставництва, коучингу та організацію міждисциплінарних хакатонів;
- формування системи навчання за принципом lifelong learning (LLL) та організацію онлайн-програм і менторських сесій щодо саморозвитку працівників;
- розроблення кодексу наукової етики і створення внутрішньої академії лідерства для інноваторів;
- організацію корпоративної платформи обміну досвідом і знаннями.

Такі цифрові інструменти, як LMS-платформи (Coursera, Moodle, EdX),

HRM-системи з AI-рекомендаціями, Slack, Microsoft Teams, Notion, дають змогу не тільки формувати персоналізовані траєкторії навчання, ідентифікуючи прогалини в компетенції, а і підвищити кваліфікацію та цифрову грамотність команди, забезпечити її згуртованість, адаптивність, сформувавши умови для швидкої генерації інновацій та міждисциплінарної співпраці [316].

Червятий етап - екосистемне управління інноваціями та ко-креативними процесами - покликаний забезпечити розширення учасників дослідницького циклу та залучити джерела ресурсів для підтримки науково-дослідної діяльності:

- через створення екосистем співпраці з ЗВО, науковими центрами, стартапами;
- організацію і проведення фокус-груп, конференцій, краудсорсингових компаній;
- створення платформ для спільного управління знаннями і даними.

Для створення інтегрованого середовища співпраці зі стейкхолдера та їх повноцінного включення в дослідницький процес вкрай важливо забезпечити формування екоплатформ Open Innovation Platforms за принципами Innoget, NineSigma, а також CRM-систем (Salesforce, Zoho CRM). З метою залучення зовнішніх учасників для генерації ідей і вироблення спільного стратегічного бачення дослідної діяльності доцільним буде використання таких цифрових платформ і рішень, як Microsoft Teams, Zoom, Slack, та інструментів платформ для краудсорсингу інновацій (CrowdSpring, IdeaScale). Окрім того, спільно управляти знаннями, аналізувати ринок і візуалізувати тренди його розвитку, зберігати і обробляти результати досліджень допомагають такі цифрові рішення, як Notion, Confluence, SharePoint, Google Cloud, Azure, Power BI, Tableau [313].

П'ятий етап. Комерціалізація результатів науково-дослідної діяльності, моніторинг і адаптація дослідницьких процесів до викликів виконують на п'ятому етапі дослідницького циклу. Мета цього етапу - конвертація наукових розробок у прибуткові та конкурентоспроможні продукти і забезпечення

стійкості інноваційної діяльності в ризикових умовах через патентування і ліцензування, організацію стартапів на основі досліджень, формування механізмів комерціалізації, а також впровадження сценарного моделювання ризиків науково-дослідної діяльності, проведення аудиту ефективності та антикризового модуля управління [310]. Підтримку процесів трансформації інновацій у конкурентоспроможну продукцію, стійкість і адаптація підприємства до викликів на цьому етапі забезпечують такі цифрові рішення, як IP Management Systems, CRM-системи, аналітика ринку, BI-системи (Power BI, Tableau), цифрові дашборди. Зокрема, IP Management Systems (системи управління інтелектуальною власністю) здатні ефективно забезпечувати контроль патентного портфолію, ліцензування та захист розробок і відповідно підтримувати процес комерціалізації інновацій [315]. Системи управління відносинами з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу (CRM-системи) застосовують для системного моніторингу і глибокого аналізу потреб клієнтів, формування з ними довгострокових відносин і розроблення персоналізованих пропозицій. Це, зокрема, дає змогу створювати клієнтоцентричні релевантні новації, комерційно привабливі для ринку [309]. Інструменти аналітики ринку (BI-системи (Power BI, Tableau)) допомагають досліджувати тренди, оцінювати інтенсивність конкуренції, аналізувати оточення, у тому числі прогнозувати поведінку споживачів. Ці системи інтегрують дані з різних джерел, візуалізують основні показники ефективності, тим самим створюючи можливість для прийняття ґрунтованих управлінських дій і підвищення прозорості управлінського процесу. Важливими інструментами інтерактивної візуалізації є цифрові дашборди, які агрегують, структурують і відображують головні стратегічні метрики діяльності підприємства в реальному часі.

Узагальнюючи в цілому, слід зазначити, що реалізація такого сценарію управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві, побудованого на принципах цифрової трансформації, дасть змогу компаніям посилити власні стратегічні, операційні та інноваційні переваги, сформувавши

МОЖЛИВОСТІ:

- для прискорення інноваційного циклу та його ресурсоемності;
- синхронізації дій усіх стекхолдерів дослідницького циклу та зовнішніх суб'єктів;
- стандартизації і прозорості управлінського процесу, підвищення його ефективності за рахунок врахування основних показників ефективності, ризиків, витрат і термінів;
- підвищення якості і обґрунтованості управлінських рішень;
- посилення міжфункціональної синергії та координації управлінських дій у дослідницькому процесі;
- масштабування якісних дослідницьких проєктів;
- включення в глобальні екосистеми знань, технологій і виробництва.

4.3. Роль динамічних трансформацій знаннємісткої діяльності в бізнес-середовищі

Динамічні зміни, зростаюча турбулентність бізнес-середовища і її складність потребують високої гнучкості, адаптивності та ефективної координації між конкретними корпоративними функціями і навколишнім середовищем. Підприємства часто стикаються з проблемами під час своєї роботи, які негативно впливають на їхню ефективність. На динаміку цього значною мірою впливають політичні та економічні зміни, що відбуваються на державному рівні. На сучасну торгівлю впливають процеси інтеграції та глобалізації. Наслідки такого негативного впливу спричиняють успіх чи невдачу бізнесу. Підприємства виявляють, що їм потрібно все більше інформації, професійних навичок і можливостей [317].

Темпи впровадження інновацій настільки високі, що корпорації, які прагнуть розвивати бізнес лише за рахунок своїх внутрішніх ресурсів,

охоплюють усе, але жодна з них не знаходиться під належним контролем. Для того щоб адекватно реагувати на динаміку бізнес-середовища, компанії можуть використовувати різні сучасні інструменти і методи. До них належать також консультаційні послуги, які виконують свою функцію оновлення, поживлення і поліпшення загальних показників діяльності компанії і підтримки сприятливого становища на ринку і в галузі. У той же час це має ефект не тільки для самої компанії, але і її клієнтів.

Як зазначено Європейською федерацією асоціацій управлінських консультантів (FEACO), додаткова цінність є «сенсом існування» будь-якої консалтингової діяльності, тому консалтинг спрямований на оптимізацію ресурсів організацій державного і приватного секторів, підвищення ефективності процесів, навчання співробітників, а також відбір та інтеграцію людських і технологічних ресурсів, ґрунтуючись на унікальних потребах відповідних підприємств [318].

З іншого боку, Міжнародна рада інститутів управлінського консалтингу (ICMCI) визначає консалтинг як діяльність із надання консультацій/професійної підтримки певній групі людей.

Міжнародна організація зі стандартизації [ISO] управлінське консультування визначає як «комплекс міждисциплінарних видів інтелектуальної діяльності в галузі менеджменту, метою яких є створення цінності або сприяння змінам шляхом надання консультацій і пропозицій рішень, прийняття до уваги дій або отримання кінцевих результатів» [319].

В економічно розвинених країнах консультування - це послуга, яка допомагає підприємствам впоратися зі своєю складною ситуацією через зміни, спрямовані на підвищення ефективності та процвітання. До послуг консультантів звертаються не тільки ті компанії, у яких є проблеми, але і компанії з хорошою репутацією. Зараз попит на консультування продовжує зростати.

Динаміка конкурентного середовища, її швидкі якісні зміни і глобальний характер ринків формують попит на консультаційні послуги. Консультування -

це корисна професійна послуга, яка допомагає підприємствам аналізувати і вирішувати практичні питання в різних сферах їхньої діяльності. Сучасне консультування має низку тенденцій, які відкривають перспективи зростання і розвитку потенціалу консультаційних послуг. Успішними є ті підприємства, які займаються не тільки виробництвом і продажами, а і забезпечують цінність для клієнтів.

Загалом консультування можна визначити як надання послуг і/або передачу ноу-хау в певній галузі кваліфікованими фахівцями або спеціалізованими організаціями. Його проводять на основі суворого системного і концептуального підходу, із використанням діагностики відповідних сфер, видів діяльності та проблем і подальшого оцінювання різних варіантів розв'язання певної проблеми або завдання.

Консультування - це діяльність, спрямована на те, щоб люди чи організації діяли по-різному та ефективніше. Для консультування характерне те, що його результати (рекомендації та/або рішення) надають тому, хто має вибір (може приймати або не приймати рекомендації/рішення як результати консультування).

Для підприємців консультування означає один із способів подолання проблем ринків, що розвиваються, і навколишнього середовища за рахунок гнучкості та творчого інноваційного потенціалу. Це дає результати у вигляді розв'язання проблем за допомогою консультанта і адаптації бізнес-структури до змін, які тягне за собою це рішення. Усі зміни, запропоновані або впроваджені консультантами, мають безпосередньо чи опосередковано сприяти підвищенню ефективності бізнесу та загальної результативності бізнесу в цілому. Отже, завданням і метою консультування є пошук нових рішень і оптимізація всієї корпоративної системи, що може позначитися на економії і економічному зростанні бізнесу як вимірний ефект [320]. Можна виділити п'ять основних підходів щодо сучасного консультування.

1. Консультування як професія. Розвиток консультування в напрямі професії та професіоналізму є частиною інтенсивних зусиль, спрямованих на

створення професії з консультування. Консультанти як професіонали стежать за основними тенденціями в теорії і практиці. У той же час вони створюють спеціалізовану групу зі своїми методами роботи, власним набором стандартів поведінки та власними робочими процесами [321].

2. Консультація як послуга. Продуктом консультантів і консультативних організацій є консалтингові послуги. Це конкретні експертні послуги, що надають кваліфіковані експерти та/або спеціалізовані організації для розв'язання конкретної проблеми. Консультаційні послуги належать до категорії бізнес-послуг відносно наслідків їхніх дій, що призводять до змін у виробничих системах, підвищення продуктивності та результативності. Консультаційні послуги є частиною послуг, заснованих на знаннях. Для них характерне застосування високого рівня знань, спрямованих на розв'язання проблем клієнтів, пов'язаних із бізнес-процесами, із залученням висококваліфікованих працівників із високим рівнем освіти і професійної кваліфікації - консультантів у галузі інформаційних технологій, юридичних, бухгалтерських, архітектурно-інженерних досліджень-розробок, реклами, маркетингових досліджень тощо. Консультаційні послуги дуже інноваційні. Вони використовують переважно внутрішні та неявні джерела інноваційної діяльності та мають дуже міцні контакти з постачальниками і клієнтами.

3. Консультування як метод. Підхід консультанта є концептуальним і строго методичним: від виявлення та діагностики проблеми до збору, аналізу та оцінювання відповідних даних, дослідження і постановки діагнозу для розв'язання проблеми. Консультант використовує різні методи, творчі підходи, шукає нові, індивідуальні рішення, визначає і перевіряє індивідуальні альтернативи або допомагає клієнту впровадити вибрану альтернативу і контролювати її. Цю процедуру називають консультуванням [321].

4. Консультування як зміна. Традиційне сприйняття консультування зазвичай асоціюють із роллю консультанта, у якій він/вона виступає як особа, яка консультує інших. Воно не враховує інші аспекти, області, процедури і завдання консультування, такі як впровадження, моніторинг і контроль,

аутсорсинг, однак зараз очікують, що консультація буде чимось більшим, ніж просто «хорошою порадою». Про консультування більше судять не за тим, що воно дає поради, а за змінами, які воно приносить. Загальним аспектом контрактів на консультування є те, що вони допомагають у плануванні, розробленні та організації змін у бізнесі клієнта.

5. Консультування як система. Класична модель консультування застаріла, і сучасне консультування на сьогодні є системою, що складається з шести елементів і взаємозв'язків між ними. Елементами системи консультування є [321] (рис. 4.4):

- із боку попиту: (1) індивідуальні клієнти, (2) підприємства та організації та (3) контракти/проекти;
- боку пропозиції: (4) консалтингова галузь, (5) постачальники консультаційних послуг, (6) індивідуальні консультанти.

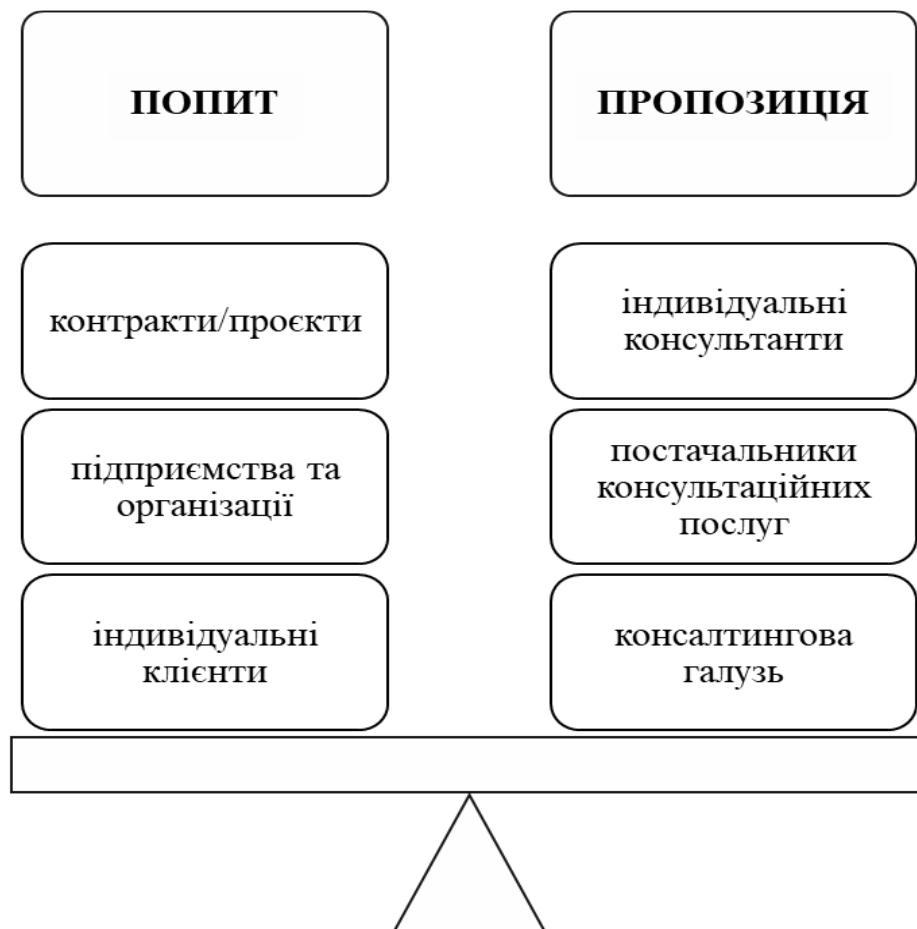


Рис. 4.4. Консультування як система (побудовано автором на основі [321])

Взаємозв'язки між елементами системи консультування ґрунтуються на життєвому циклі процесу консультування, відборі, ввідносинах, змінах, портфоліо, професіоналізмі та репутації. Ці підходи щодо поглибленого консультування доповнюють і підтримують один одного. Професіоналізм і сервіс є основою для загального використання методів і процедур у рамках конкретного процесу. Вони створюють складну систему, засновану на збалансованих методах, практиках, стилях і принципах, із метою рекомендувати або знайти рішення конкретної проблеми і домогтися змін в організації клієнта. Консультування допомагає розв'язати проблему за допомогою консультанта і пристосуватися до змін, які це рішення неминуче тягне за собою [321].

Підприємства звертаються до консультантів, коли відчують потребу отримати пораду або знайти рішення проблеми, за умови, що вони не мають власних можливостей або відповідної професійної компетентності. Існує кілька причин, які обумовлюють необхідність використання консультаційних послуг.

1. Розв'язання конкретної проблеми. Це, мабуть, найпоширеніша причина, чому клієнти звертаються до консультантів. Потреба в кваліфікованому рішенні та/або неупередженій допомозі виникає в різних ситуаціях. Консультант може або сприяти розв'язанню цієї проблеми, або мінімізувати проблему та її негативний вплив на бізнес.

2. Отримання або розширення можливостей клієнта. Клієнти часто звертаються до консультантів, якщо в них недостатньо часу та персоналу для розв'язання конкретної проблеми. Співробітники не можуть розв'язати проблему або в них немає досвіду, достатньої кваліфікації, або через зайнятість іншими проектами. Перевага полягає в тому, що консультант залишає організацію клієнта після надання послуги. Клієнти звертаються до консультантів за допомогою, яка має тимчасовий характер. Тому немає необхідності наймати нових співробітників.

3. Отримання інформації. Підприємствам часто потрібна нова, актуальна інформація для прийняття подальших рішень або ведення власного бізнесу. У

цьому випадку консультант виконує функцію інформатора. Клієнту надають інформацію, яка є в базі даних консультанта або він отримує її з доступних джерел способами, до яких у клієнта немає доступу. Консультант може не тільки отримати цю інформацію для клієнта, але й обробити та оцінити її.

4. Потреба в нових ідеях. Часто трапляється так, що в компанії виникає проблема, з якою керівництво і співробітники занадто тісно пов'язані, що не бачать її контексту і не сприймають усі її аспекти і виміри. Вони просто не в змозі знайти ефективне рішення. Зовнішні консультанти, які мають відповідні компетенції, можуть бути корисними для розв'язання такої проблеми. Не будучи впровадженими в організацію клієнта, IT-відділ має необхідні передумови для того, щоб мати можливість вникнути в усі обставини проблеми, визначити її природу і причини і рекомендувати рішення.

5. Необхідність у неупередженій думці. Цей факт найчастіше стосується політики конкретної компанії. Наприклад, керівництво компанії може вважати, що пропозиції і рекомендації, надані їй власними співробітниками, не є об'єктивними. Неупереджена консультація консультанта може знадобитися в ситуації, коли компанія стикається з серйозним рішенням і його можливим ухваленням. Іншим прикладом може бути ситуація, коли існує ризик того, що управлінське рішення підприємства буде засноване на нестачі досвіду, оперативній сліпоті, нестачі інформації тощо.

6. Необхідність організаційних змін. Глибоко вкорінені ідеї та звички є великою проблемою в ситуації, коли компанія стикається зі значними організаційними змінами. У цьому випадку очікують, що консультант матиме знання та досвід, необхідні для таких змін. Основний внесок консультанта в стратегію змін в організації клієнта полягає в тому, що він має необхідну кваліфікацію, методику консультування і альтернативну точку зору. Своєю діяльністю і підходом він впливає на поведінку тих, хто бере участь в управлінні змінами в бізнесі.

7. Необхідно діагностувати проблему і знайти її рішення. Діагностичні навички та вміння являють собою одну з найважливіших професійних

компетенцій консультантів і є вираженням їхнього професіоналізму. Саме завдяки цим здібностям консультанти мають попит. Предметом діагностики може бути внутрішня ситуація в бізнесі або зовнішнє середовище, у якому працює компанія. Діагностика може бути складною, але її можна звужити і обмежити однією проблемою або низкою проблем. Після постановки діагнозу і уточнення проблеми клієнт може звернутися до консультанта за рекомендаціями про те, як із нею впоратися.

8. Необхідність навчання. Клієнти часто користуються консультаційними послугами для навчання своїх співробітників. Багато консультантів проводять лекції та тренінги на додачу до своєї основної діяльності – консалтингу. Професійні тренінги можуть бути присвячені новим методам, прийомам і технологіям. Тренінги можуть бути спрямовані на підвищення професійних навичок співробітників клієнта. Лекції та тренінги можна проводити як частину консультаційних заходів або окремо від них.

Відповідно до еволюції галузі, консалтинг стає все більш важливим компонентом бізнес-середовища. У зв'язку з цим необхідно вивчити тенденції розвитку цієї галузі. На сьогодні в глобальному масштабі можна виділити кілька важливих трендів.

Аутсорсинг консалтингових послуг. Раніше проєктні команди складалися з консультантів компанії або організації. Сьогодні, крім того, що в консалтингових проєктах беруть участь мультикультурні команди з різних країн, деякі процеси можуть бути передані компаніям у суміжних сферах, таких як аналіз даних і прогнозування, а також розроблення ІТ-рішень.

Клієнти розширюють свої можливості в галузі внутрішнього консалтингу. Клієнти, з іншого боку, усе частіше інвестують в експертів/асоційованих співробітників та/або експертів, які працюють повний робочий день, які, крім того, можуть керувати проєктами, отримувати доступ до фінансування або знаходити рішення для вищого керівництва. Деякі компанії, особливо ті, що мають складні проєкти і процеси, інвестують у спеціалізовані інформаційні програми для моделювання бізнес-архітектури, автоматизації процесів тощо, а

потім наймають консультантів для аналізу та моніторингу даних [322].

Спільна творчість і віртуальні платформи для спільної роботи. Через наслідки пандемій популярність віртуального консалтингу зросла завдяки цифровим платформам і платформам для спільної роботи, що дає змогу клієнтам отримувати доступ до гнучких консультацій із негайною відповіддю на прості запити (наприклад заповнення деяких вихідних даних через онлайн-форми, відповіді в чаті і т. д.). Водночас це заохочує співпрацю з ІТ-компаніями для створення різних інформаційних продуктів для консультантів і їхніх клієнтів, а також співпрацю з академічним середовищем для створення програм дистанційного навчання для розвитку здібностей підприємців. Крім того, клієнт може вибрати різних індивідуальних консультантів і об'єднати їх для формування проєктної команди.

Цифровізація процесів консультування. Навіть після стабілізації ситуації з пандемією віддалену роботу і численні цифрові інструменти, які її полегшують, будуть, як і раніше, широко використовувати завдяки економії коштів зі збереженням задовільного рівня якості обслуговування. Цифровізація мала особливий вплив на віддалену взаємодію клієнта і консультанта, віддалену спільну роботу декількох консультантів у рамках консалтингових проєктів, підвищення продуктивності віддаленої роботи, віддаленого управління командою. Ще однією важливою технологією є технологія розподілених реєстрів (блокчейн) - новий підхід для обміну та зберігання інформації, який може знизити витрати на управління документами з одночасним підвищенням прозорості, довіри між сторонами і безпеки.

Акцент зроблено на змінах, ризиках і швидких рішеннях. Сьогодні консультанти приділяють більше часу управлінню ризиками (особливо операційними ризиками), аналізуючи діяльність своїх клієнтів [323]. Переважно консультанти наголошують на знаннях, придбаних із навчанням і адаптацією до швидких змін у навколишньому середовищі, шукаючи рішення для своїх клієнтів, які зараз потребують гнучкої структури і мають бути негайними. Це потребує вивчення і розроблення консультантами і науковими колами нових

методологій, що може бути досягнуто тільки через внутрішньогалузевий і міжгалузевий обмін досвідом і знаннями.

Довіра клієнтів стає менш емоційною. Більшість консалтингових фірм нещодавно перейшли на цифрове обслуговування клієнтів, і це породило цікаву тенденцію. Менше десяти років тому клієнти високо цінували довіру до консультанта і його послуг із двох основних причин: роль консультанта (який зобов'язаний зменшити страх і невпевненість клієнта) та особливості консалтингових послуг (які передбачають якість і рішення для клієнта) [324]. Через відсутність стандартизації та регулювання цих послуг у багатьох країнах, а також характер результатів процесу консультування, які часто є нематеріальними, творчими та наслідки яких можна побачити в довгостроковій перспективі, ця довіра була більш емоційною і базована на клієнтопопередженні клієнта, рекомендаціях, які мав консультант, і його сертифікатах. Однак зараз цикл консультування скорочується, послуги стають усе більш стандартизованими, їх продаж потребує формальних процедур і використання інформаційних технологій, а безпосередня взаємодія з клієнтами скорочується. У результаті клієнт більш раціонально сприймає довіру до конфіденційності та безпеки даних, оперативності, ефективності і менш емоційно ставиться до особистості консультанта [325]. Це означає, що розрив між довірою «віч-на-віч» і віртуальною довірою можна подолати, надавши більше інформації про здібності, передбачуваність, чесність і прозорість. У зв'язку з цим сучасний клієнт може отримати рекомендації для консультанта від людей, із якими він ніколи не зустрічався (через соціальні мережі або з інших джерел).

Нішевий консалтинг. Компанії все частіше шукають консалтингові фірми, які можуть запропонувати галузеві рішення, засновані на глибокому аналізі їхнього бізнесу. Експерти (техніки, інженери тощо), знайомі з операційними процесами, виграють від цієї зміни [322]. Очікують, що спеціальні знання в певній галузі, особливо тих, які зараз зазнають швидких змін (робототехніка, біовиробництво, точна медицина), будуть домінувати на

ринку стратегічного та операційного консалтингу, що розвивається. Підвищення ефективності оплати консультаційних послуг може бути досягнуто за рахунок співпраці з технічними експертами для проведення аналізу і розроблення рекомендацій (через створення стратегічних альянсів, спільне виконання проєктів або аутсорсинг).

Окупність інвестицій клієнта. Методологію ціноутворення на консалтингові послуги на сьогодні також переглядають через побоювання клієнтів із приводу зростання цін і нестабільність продажів. Крім того, через зростання онлайн-інструментів і посилення конкуренції знизилася рентабельність консалтингової галузі. Через це зараз шукають прості і в той же час економічні рішення як альтернативу погодинної оплати складних проєктів. Цей розвиток подій також викликає бажання співпрацювати з малими підприємствами, також відомими як бутик-консалтинг, або з незалежними консультантами, також відомими як фрилансери, з метою зниження цін на різних етапах процесу консультування.

Збільшення чисельності персоналу і прозорість інтелектуального капіталу. Сьогодні інформація про консалтингові фірми дуже поширена як у корпоративному світі, так і в суспільстві в цілому: консалтингові фірми ведуть блоги, консультанти багато розповідають про себе в Інтернеті, корпорації відвідують конференції та майстер-класи, виступають із промовами і діляться власним досвідом. У результаті в умовах швидкого поширення інформації консалтингові фірми змушені постійно інвестувати у свій інтелектуальний капітал, а також свої творчі здібності, щоб знаходити нові способи утримання співробітників і забезпечення їхньої цінності для організації. У своєму дослідженні, присвяченому четвертій промисловій революції, консалтингова фірма Deloitte відзначила необхідність зміни культури праці через розроблення нових методів управління талантами. У поданій моделі розширеної робочої сили в проєктах компанії будуть задіяні не тільки постійні співробітники, а й ціла мережа зовнішніх співробітників, віддалених співробітників і фахівців [326].

Економіка замкненого циклу і сталий розвиток. Якщо компанії хочуть покращити свій соціальний імідж і залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, вони повинні вжити заходів для зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення дотримання всього чинного законодавства. У результаті цього зростає попит на консультантів, які можуть допомогти бізнесу стати більш соціально та екологічно відповідальними у своїй діяльності.

Регулювання та співпраця з урядом. У сучасному світі всі ці зміни, безумовно, потребують більш тісної співпраці між консультантами та урядовими організаціями та проєктами. На сьогодні великі корпорації, такі як McKinsey, Boston Consulting Group, Bain і AT Kearney, надають допомогу особам, які ухвалюють рішення в державних організаціях у різних країнах, із планування ресурсів, економічного моделювання і розроблення стратегії виходу з кризи. Наприклад, BCG співпрацює з міністерствами охорони здоров'я, AT Kearney допомагає в розвитку інфраструктури, а Ernst & Young працює безпосередньо з дев'ятьма штатами на додачу до більш ніж 15 центральних міністерств і 210 округів [327].

Консалтингові фірми пропонують корпоративному бізнесу ряд переваг, таких як можливість проведення масштабного аналізу, анкетування, збір даних та консультування. Але для невеликих проєктів ідеальним варіантом можуть бути експертні мережі, які пропонують більш швидкі темпи виконання замовлень і більш лояльну цінову політику.

Сьогодні на прикладі юридичних фірм можна побачити, що зі зростанням експертної економіки і мереж позаштатних експертів починає руйнуватися традиційний консалтинг. Фірми, що займаються управлінським консалтингом, використовують бізнес-модель, подібну до моделі великих юридичних фірм. Традиційний бізнес - модель консалтингу, заснована на таких базових принципах, як орієнтація на молодих співробітників, надання послуг високої якості, виконання великомасштабних проєктів за преміальною ціною (рис. 4.5).

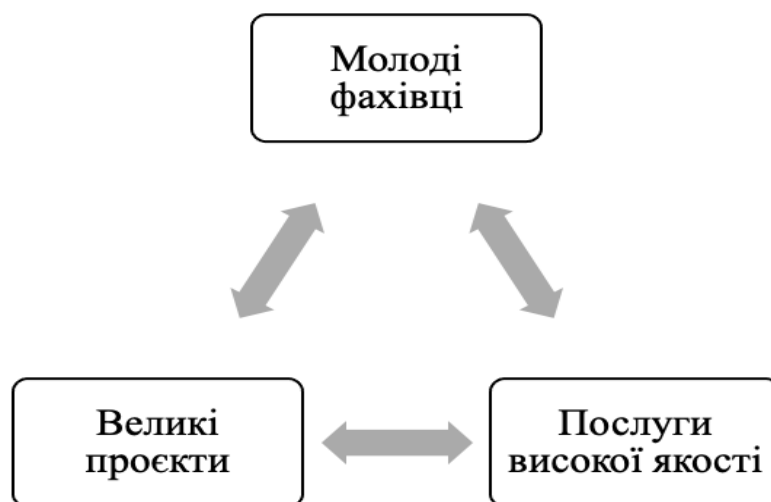


Рис. 4.5. Основні принципи традиційної бізнес-моделі консалтингу (побудовано автором на основі [328])

Традиційну бізнес-модель використовували для ведення бізнесу десятиліттями, але великі консалтингові фірми починають її змінювати, оскільки виникає гостра необхідність конкурувати з експертними мережами. Крім того, сучасні галузі та ринки постійно змінюються. Тому експертна мережа стала життєво важливою потребою в послугах для фірм. Експертні знання, які надає ця послуга, виходять за рамки того, що можуть досліджувати клієнти. Наприклад, експертні мережі допомагають клієнтам отримати правильні відповіді на важливі питання у сфері їхнього бізнесу. Експертні мережі є релевантними і безвідмовними джерелами. Насправді вони працюють краще, ніж інші методи дослідження. Наприклад, вони мають перевагу перед командними настільними дослідженнями, діяльність є більш результативною, ніж купівля ринкових даних і ринкових звітів [328].

Експертна мережа зв'язує своїх клієнтів з експертами, які мають великий досвід у певних галузях. Ці експерти надають цінні ідеї, які можуть допомогти інвесторам або іншим бізнес-професіоналам приймати кращі рішення. Експертні мережі особливо корисні для надання доступу до ідей із перших рук, які допомагають клієнтам краще зрозуміти аудиторію, галузь чи ринок. Клієнти використовують експертні мережі для отримання доступу до інформації та ідей, які нелегко отримати за допомогою кабінетного дослідження, і допомагають

оптимізувати доступ до спеціалізованих знань. Клієнти можуть використовувати експертні мережі для швидкого збору різних точок зору, що дає їм змогу розглядати теми з різних боків. Думки можуть надходити від керівників компаній, науковців, клієнтів, колишніх клієнтів, конкурентів та інших експертів у галузі. Ця інформація може включати тенденції галузі, конкурентну розвідку та прогнози ринку.

Основними послугами, які надають експертні мережі, є такі.

Експертний досвід. Експертні мережі сприяють обміну інформацією та знаннями з перших рук між експертами в певній галузі та тими, хто шукає їхні експертні знання. Тут вирішальне значення має досвід експертів. Це професіонали, які стикалися з рішеннями, долали труднощі, працювали на ринку протягом багатьох років і можуть запропонувати ідеї, які може дати тільки досвід.

Бесіди 1:1. Основною пропозицією для багатьох експертних мереж є експертні дзвінки. Експертні дзвінки, які є формою якісного дослідження, - це розмови 1:1 з досвідченими професіоналами, які можуть надати інформацію з перших рук, недоступну за допомогою сторонніх методологій дослідження. Дзвінки можуть сприяти виникненню великої кількості думок та включати колишніх керівників галузі, конкурентів, клієнтів або колишніх клієнтів.

Фокус-групи. Ще одна якісна дослідницька послуга, яку пропонують деякі експертні мережі, - це фокус-групи. У контексті B2B фокус-група - це невелика група експертів, реакції думки яких вивчають для отримання інформації про продукт, ринок або стратегічні сфери фокусування. Вони призначені для оцінювання ставлення, думок, потреб і процесів закупівель осіб, які приймають бізнес-рішення.

Опитування. Деякі експертні мережі також пропонують кількісні інструменти дослідження. Експертні опитування збирають зразки з найрізноманітніших джерел B2B-експертизи з перших рук, щоб перевірити гіпотезу на місцях або отримати більш глибоке розуміння ринку. Залежно від охоплення, експертні мережі часто мають унікальну здатність зв'язуватися з

вузькоспрямованою та часто важкодоступною аудиторією, щоб надати своїм клієнтам необхідні ідеї.

Заходи. Деякі експертні мережі також програмують вміст, який може включати розклад вебтрансляцій, телеконференцій і круглих столів для своїх клієнтів. Ці заходи дають змогу галузевим експертам надавати інформацію з актуальних тем, включаючи ринкові розмови, галузеві тенденції та аналіз компаній і галузей.

Експерти-свідки. Оскільки експертні мережі включають професіоналів із різних галузей, а експерти часто мають спеціалізовані знання, деякі пропонують послуги експертів-свідків. Юристи часто потребують експерта для підтримки своєї справи в судовому процесі, наприклад у залі суду або під час дачі показань. Експертні мережі можуть надавати цих експертів адвокатам як для короткострокових, так і довгострокових зобов'язань.

Експертні знання, якими можуть поділитися експерти, є ключем для розуміння галузей і ринків. Маючи у своєму розпорядженні так багато точок зору, клієнти експертних мереж можуть швидко заглибитися в ринки, отримуючи розуміння потреб і больових точок клієнтів, конкурентів на ринку і прогалин на ринку. Запропоновані експертними мережами якісні та кількісні варіанти досліджень, включаючи фокус-групи та вузькоспрямовані маркетингові дослідження, дають змогу клієнтам використовувати експертні мережі для більш тонких і детальних досліджень про розмір ринку, тестування повідомлень, ціноутворення, розроблення продуктів тощо [329].

При цьому експертні мережі мають такі переваги:

- масштабування та подолання обмежень: експертні мережі дають доступ до широкого кола експертів у різних галузях знань. Наприклад, інвестор, зацікавлений у галузі охорони здоров'я, може захотіти поговорити з експертами з розроблення ліків, медичних приладів і політики охорони здоров'я. Експертна мережа може надати доступ до експертів у будь-якій із цих галузей, які важко знайти іншими способами. Крім того, експертні мережі корисні, коли справа доходить до отримання своєчасної інформації в мінливому

середовищі. Завдяки численным експертним мережам, що охоплюють різні країни, компанії можуть отримати уявлення про різні регіональні ринки, розуміючи світові тенденції та регіональні нюанси;

— конфіденційність: експертні мережі дають простір клієнтам і експертам для виконання своєї роботи наосліп, якщо це доречно. Важливо визнати, що існують певні обмеження щодо інформації, якою можуть ділитися експерти, включаючи заборону розголошення конфіденційної інформації. Найкращі експертні мережі реалізують суворі стандарти відповідності, які обмежують обмін інформацією, захищаючи як клієнта, так і експерта від потенційного ризику. Експертні мережі часто працюють у рамках суворих угод про конфіденційність, гарантуючи, що конфіденційні ділові запити залишаться конфіденційними і безпечними;

— глибоке занурення: ще однією перевагою експертних мереж є те, що вони можуть надати інвесторам більш ефективний і економічний спосіб отримати доступ до галузевих ідей. Вони надають доступ до широкого кола експертів за відносно короткий період і за нижчою ціною. Експертні мережеві дослідження надають компаніям прямий доступ до фахівців із глибокими знаннями в конкретних секторах, а також гарантують індивідуальне розуміння конкретних галузей або ніш. Особистий досвід експертів гарантує високоякісні інсайти, що перевершують інші методи. Їх глибоке розуміння галузі забезпечує тонкі перспективи та детальний аналіз;

— якісні дослідження: раніше керівники бізнесу переважно залежали від сторонніх дослідницьких моделей, збираючи необроблені дані та інформацію, щоб допомогти їм зрозуміти ринки та клієнтів, інформувати їх про прийняття рішень. Оскільки ці дані були у вільному доступі, вони не давали особливої переваги на конкурентному ринку. Замість того щоб покладатися виключно на вторинні дані, експертні мережеві дослідження пропонують інформацію з перших рук, отриману безпосередньо від досвідчених професіоналів. Експертне мережеве дослідження ринку може доповнювати інші дослідницькі інструменти, даючи комплексний погляд на ринок. Об'єднання

експертних ідей із кількісними даними може дати всебічний результат дослідження;

- ефективність і гнучкість: експертне мережеве дослідження може бути адаптоване для вирішення конкретних питань або завдань, забезпечуючи гнучкість щодо глибини і широти необхідного дослідження. При цьому, незважаючи на початкові інвестиції, високоякісна інформація може сприяти прийняттю більш обґрунтованих рішень, потенційно скорочуючи кількість дорогих помилок. Також традиційні дослідження можуть бути тривалим процесом, у той час як експертні мережеві маркетингові дослідження оптимізують цей процес, оперативно зв'язуючи компанії з потрібними фахівцями, що призводить до більш швидкого і своєчасного отримання інформації.

Хоча експертні мережеві дослідження ринку пропонують численні переваги, важливо знати про потенційні обмеження та проблеми, пов'язані з їх використанням:

- проблеми з вартістю: залучення експертних мереж для дослідження ринку може коштувати дорого, особливо для поглиблених консультацій або взаємодії з високо затребуваними фахівцями. Малі підприємства або стартапи можуть вважати витрати непомірними;

- упередженість експертів: експерти можуть мати упередженість, засновану на їхньому досвіді, зв'язках або особистих переконаннях. Це може потенційно вплинути на ідеї, які вони надають, що призведе до спотвореної або суб'єктивної інформації;

- надмірна залежність від індивідуальних думок: покладаючись виключно на ідеї кількох експертів, можна не отримати всеосяжного уявлення про ринок. Важливо підтверджувати думки експертів іншими методами дослідження, щоб забезпечити цілісне розуміння;

- проблеми конфіденційності: хоча експертні мережі з дослідження ринку дотримуються суворих протоколів конфіденційності, завжди існує ризик ненавмисного розкриття конфіденційної інформації, особливо якщо вона не

оброблена належним чином;

- потенційні конфлікти інтересів: експерти можуть мати зв'язки або частки в певних компаніях чи галузях, що може вплинути на їхні ідеї або рекомендації. Експертні мережі повинні перевіряти та розкривати будь-які потенційні конфлікти інтересів;

- своєчасність експертизи: деякі експерти можуть бути не в курсі останніх подій у галузі, особливо якщо вони деякий час не займали активних посад. Це може вплинути на актуальність їхніх ідей;

- культурні та регіональні нюанси: якщо експертні мережі з дослідження ринку не мають різноманітного глобального складу, вони можуть пропустити культурні або регіональні нюанси, необхідні компаніям, які шукають інформацію про конкретні ринки;

- мінливість якості: не всі експерти в мережі можуть бути однакового калібру. Хоча деякі можуть надавати глибокі ідеї, інші можуть запропонувати більш загальну або менш цінну інформацію;

- проблеми інтеграції: компанії, які прагнуть інтегрувати інформацію з експертних мереж для дослідження ринку з іншими джерелами даних, можуть зіткнутися з труднощами щодо забезпечення безперебійної інтеграції та інтерпретації.

Усвідомлення цих проблем може допомогти компаніям ефективно справлятися з ними і максимізувати переваги експертних мереж. Не дивлячись на наявність певних обмежень, експертні мережі продовжують масштабуватися. Глобальні ланцюги створення вартості стають усе більш складними, і компанії спеціалізуються на нішевих сегментах. Якщо компанія хоче інвестувати в бізнес, який експортує нішеві компоненти по всьому світу, доцільно вивчити місцеві ринкові умови (конкурентну динаміку, тенденції регулювання тощо) принаймні на деяких найбільших регіональних ринках (наприклад у Китаї, Японії, Німеччині, Великій Британії та США). Спілкування з місцевими експертами - це ефективний спосіб зробити це. Усе більше людей розміщують себе в онлайн-каталогах вакансій. Це полегшує експертним

мережам завдання пошуку та найму глобальних експертів. Усі експертні моделі роботи мереж мають свої переваги, і, ймовірно, є можливості для процвітання багатьох гравців. При цьому потенційних клієнтів експертних мереж можна поділити на такі підгрупи.

1. Компанії, що надають фінансові послуги. Модель експертної мережі швидко залучила як державних, так і приватних інвесторів і фінансових фахівців із самого початку. Інвесторам потрібні дуже конкретні ідеї для прийняття обґрунтованих рішень із високими ставками в стислі часові вікна - експертний дзвінок пропонує очевидну цінність для професіонала, який стикається з цими потребами та обставинами. Зокрема, експертні мережі можуть надавати інформацію в режимі реального часу, коли інвестори стикаються зі швидкими змінами в економічній ситуації. Приватні інвестиційні компанії часто використовують експертні мережі для доступу до незнайомих ринків і прискорення належної перевірки [88]. Публічні інвестори, від інвестиційних менеджерів до хедж-фондів, також покладаються на експертні мережі для прийняття більш розумних інвестиційних рішень.

2. Консалтингові фірми та інші компанії, що надають професійні послуги. Консультанти зі стратегії та управління потребують глибоких ідей для своїх клієнтів – ідеї, які зазвичай простягаються набагато глибше, ніж будь-яка окрема фірма серед своїх внутрішніх членів команди. Ось тут у гру вступає експертна мережа: консультанти взаємодіють з експертними мережами, щоб заповнити критичні прогалини у своїх дослідженнях або пулі і проаналізувати ідеї сотень галузевих експертів. Консалтингові фірми та фірми з дослідження ринку покладаються на експертні мережі, щоб зв'язатися з провідними експертами, які можуть допомогти їм консультацією з галузі та унікальних проблем їхнього клієнта. Консалтингові фірми також можуть використовувати експертні мережі для пошуку провідних експертів у галузі, включаючи нинішніх або колишніх керівників вищого рівня, для проведення своїх внутрішніх семінарів або семінарів своїх клієнтів.

Підводячи підсумок, слід вказати на те, що експертні мережі надають

професійним сервісним компаніям основні дослідницькі послуги, які допомагають їм оптимізувати свої стратегії, підвищувати задоволеність клієнтів, покращувати ринкові підходи та збільшувати прибутковість.

3. Корпоративні фірми. Корпоративні керівники та дослідницькі групи все більше покладаються на експертні мережі. Корпоративні лідери з різних команд, включаючи аналітику клієнтів і ринку, стратегію, продукт і маркетинг, використовують експертні мережі по-різному [88]:

- дослідницька стратегія: інформація про клієнтів і ринок: команди з аналізу клієнтів і ринку покликані стати носіями стандартів для донесення думки клієнтів до інших груп, і їм потрібні великі дослідження, щоб надати надійні ідеї, які допоможуть приймати рішення на основі даних. Ці команди часто використовують дослідницькі пропозиції експертів для визначення розміру ринку, конкурентної розвідки, відстеження продукту і капіталу бренду, аналізу клієнтів і створення персони;

- конкурентна стратегія: експертні мережі відіграють головну роль у стратегічних групах великих корпорацій і можуть сприяти оцінюванню ринку та конкурентоспроможності, комплексній перевірці злиттів і поглинань, скануванню об'єктів, вдосконаленню внутрішньої організації та проведенню порівняльного аналізу;

- продукт: корпоративні команди продуктів також використовують експертні мережі, щоб отримати глибоке розуміння потреб клієнтів і перевести їх у функції та продукти, які хочуть або потребують користувачі. Вони часто використовують підтримку експертних мереж для тестування та розроблення концепцій, конкурентної розвідки та дослідження цін;

- маркетинг: професіонали в маркетингу продуктів також часто звертаються до експертних мереж, щоб отримати більш глибоке уявлення про свою клієнтську базу для кращого інформування про маркетингову стратегію і рішення про вихід на ринок.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що різні посади в корпоративних фірмах із різних галузей потребують доступу до висококваліфікованих

експертних груп і широких дослідницьких пропозицій – для дослідження та розроблення нових продуктів, розуміння клієнтів і визначення стратегії.

4. Юридичні фірми. Юридичні фірми взаємодіють з експертними мережами, щоб посилити свої справи, краще зрозуміти своїх клієнтів і розвивати свій бізнес. Крім навчання в експертів, юридичним групам часто потрібні експерти, які будуть відігравати безпосередню роль у справах як експерти-свідки. Правильний експерт-свідок може бути вирішальним, але вкрай рідкісним і його важко знайти. Експертні мережі допоможуть точно визначити свідків із потрібними знаннями і досвідом із найширшої у світі експертної мережі, щоб висунути максимально вагомі аргументи.

Експертні мережі допомагають людям, які шукають експертні знання, зв'язатися з людьми, які ними володіють. Вони роблять це в глобальному масштабі, у всіх країнах і спеціалізаціях.

У світі існує понад 100 експертних мереж, які пропонують шість типів послуг. Усі вони обертаються навколо основної діяльності: пошуку відповідних експертів за запитом. Ця основна діяльність схожа на полювання за головами, але з тією різницею, що експертні мережі набирають людей для годинних консультаційних сесій, а не для роботи на повний робочий день.

Наразі існує шість типів моделей експертних мережеских послуг.

1. Експертні мережі «Основний бізнес». Більшість експертних мереж працюють над «основним бізнесом». Ці експертні мережі переважно покладаються на розум і гнучкість своїх співробітників, які прагнуть більшого, щоб знайти відповідних експертів для своїх клієнтів. Це вимагає годин ручної роботи, пошуку в Google і прочісування баз даних з кар'єри. Набрані експерти управляються? у внутрішніх базах даних і можуть бути задіяні в майбутніх проєктах. Багато експертних мереж автоматизують більш повторювані частини роботи партнерів. Однак основна діяльність залишається незмінною: компетентні люди набирають експертів для спеціальних завдань [89]. Багато експертних мереж зосереджені на певному регіоні чи галузі, де вони мають сильнішу присутність, ніж інші. Ці фірми спеціалізуються на одному або

декількох географічних районах чи галузях, розвиваючи перевагу перед більшими фірмами, які прагнуть охопити все відразу.

2. Експертна мережа постачальників послуг B2B-досліджень. Інвестори використовують експертні мережі для отримання глибоких знань. Опитування - ще один інструмент для досягнення тієї самої мети. Експертні мережі є одними з найбільш якісних панелей опитування, оскільки респондентів опитують і перевіряють.

3. Експертні мережеві консультаційні послуги. Із перших днів існування експертних мереж клієнти знаходили певних експертів особливо цікавими і домовлялися з ними про більш тривалу роботу над проектами. Іноді експертна мережа включала перекладача або особу, яка робила нотатки. Такі «позапланові зустрічі» завжди становили незначну частину (< 10 %) доходів експертних мереж [88]. Але деякі експертні мережі в деяких випадках перетворили це на окремий бізнес.

4. Експертні мережеві агрегатори. Концепція проста: оптимізувати робочі процеси і допомогти експертним мережам використовувати свій час найбільш продуктивно. Це знижує витрати і підвищує якість обслуговування. Щоб стати успішним експертним мережевим ринком/агрегатором, потрібно бути незалежним від постачальників і мати підтримку користувачів.

5. Експертні мережеві бібліотеки транскриптів. Бібліотеки транскриптів експертних мереж - це онлайн-бази даних минулих експертних інтерв'ю. Бібліотеки транскриптів експертних мереж в основному використовують інвестори публічного ринку та зростаючого акціонерного капіталу. Існує безліч учасників ринку, зацікавлених в одному і тому самому активі, і ним можна торгувати «в будь-який час». Це робить кожен транскрипт актуальним для досить великої аудиторії, щоб витрачати на його створення і розміщення. Навпаки, бібліотеки контенту менш актуальні для приватних інвесторів, корпорацій і стратегічних консультантів. Такі дослідження зазвичай є конфіденційними та специфічними для їхнього випадку використання. Бібліотеки експертних мережевих транскриптів бувають двох основних типів:

- бібліотеки керованого контенту. Власник бібліотеки визначає «гарячі теми», які, ймовірно, цікавлять його клієнтів. Вони наймають аналітиків, які опитують експертів і публікують розшифровки в бібліотеці;

- бібліотеки користувацького контенту. Власник бібліотеки організовує експертні інтерв'ю для своїх клієнтів і розшифровує всі дзвінки для своєї бібліотеки. Клієнт платить трохи менше за дзвінок в обмін на його публікацію в бібліотеці.

6. Послуги експертів-свідків. Паралельно зі звичайною галуззю експертних мереж, яка обслуговує переважно фахівців зі стратегії та інвестицій, існує менший, але процвітаючий ринок юридичних експертів («експерти-свідки»). Ці фірми надають послуги юридичних і медичних експертів, перевірки стану та супутні послуги юристам юридичних фірм. Експертні мережі стали важливим інструментом для підприємств, інвесторів і дослідників, які шукають спеціалізовані знання та ідеї. Операційна діяльність експертних мереж зазвичай включає такі елементи:

- набір експертів: експертні мережі активно виявляють і набирають професіоналів із глибокими галузевими знаннями та досвідом. Це може охоплювати широкий спектр професіоналів, від старших керівників і науковців до консультантів і польових фахівців;

- процес перевірки: щоб забезпечити надійність, експертні мережі мають суворий процес перевірки. Це включає перевірку біографії, кваліфікації та досвіду потенційних експертів, щоб переконатися, що вони можуть надати цінну інформацію;

- запити клієнтів: клієнти звертаються до експертних мереж із конкретними запитам, щодо яких їм потрібна інформація - від розуміння динаміки конкретного ринку до отримання технічних знань про продукт;

- процес підбору: на основі вимог клієнта експертна мережа використовує свою базу даних, щоб підібрати клієнту найкращого експерта або експертів;

- компенсація: експерти отримують компенсацію за свій час та ідеї.

Структура компенсації може змінюватися залежно від мережі, статусу експерта і характеру взаємодії;

- рамки етики та відповідності: експертні мережі зазвичай приділяють велику увагу етиці та відповідності. Це гарантує, що експерти не будуть ділитися конфіденційною або приватною інформацією. Багато мереж надають рекомендації та навчання експертам, щоб гарантувати, що консультації залишаються в рамках етичних і правових норм;

- механізм зворотного зв'язку: після взаємодії клієнти часто надають зворотний зв'язок щодо якості ідей і загального досвіду. Цей зворотний зв'язок має вирішальне значення для мереж, щоб поліпшити свої послуги і підтримувати високий рівень експертизи;

- постійне розширення: експертні мережі - це динамічна освіта. Вони постійно розширюються та оновлюють свій список експертів, щоб відповідати новим галузям, технологіям і ринковим тенденціям;

- протоколи конфіденційності: ураховуючи делікатний характер багатьох консультацій, експертні мережі надають пріоритет конфіденційності. Це гарантує, що запити, обговорення та ідеї клієнтів залишаються конфіденційними;

- інтеграція платформи: деякі експертні мережі пропонують інтегровані платформи, де клієнти можуть планувати консультації, отримувати доступ до стенограм або навіть отримувати резюме попередніх зустрічей, що робить процес плавним і зручним для користувачів.

Якщо проаналізувати традиційну бізнес-модель консалтингу більш детально, то можна побачити, що в сучасних умовах базові принципи перетворюються в істотні загрози для великих консалтингових компаній, які мають руйнівний вплив на певні підприємства. Представники експертної мережі використовують ці недоліки як можливості для власного розвитку та вдосконалення (табл. 4.12). Слід зазначити, що розвиток цифрових технологій дуже вплинув на консалтингову діяльність і сприяв трансформації моделі консалтингових послуг, яка наразі поєднує штучний інтелект, цифрові технології, людиноцентричність та інноваційне мислення.

Порівняльний аналіз бізнес-моделей консалтингових компаній та експертної мережі (сформовано автором)

Критерій / суб'єкт	Консалтингова корпорація	Експертна мережа
Персонал	Молоді співробітники з невеликим досвідом роботи	Кваліфіковані фахівці зі значним досвідом роботи в галузі
Замовлення	Великі замовлення від шановних клієнтів	Невеликі замовлення невеликих інноваційних компаній або окремих проєктів малого бізнесу
Якість наданих послуг	Висока якість послуг, значний рівень стандартизації	Висока якість послуг, адаптивний підхід
Ціноутворення	Преміальні ціни	Низькі накладні витрати і доступні ціни

На відміну від традиційного консалтингу та експертного консультування, сьогодні модель Консалтингу 5.0 інтегрує цифрові інструменти із глибоким розумінням людських потреб, екосистемним мисленням і ко-креативними практиками і допомагає створювати не просто рішення, а формувати майбутнє будь-якої компанії. Для наукоорієнтованого підприємництва Консалтинг 5.0 відкриває якісно нові можливості для трансформації бізнесу, управління знаннями та прискорення інновацій і дає змогу:

по-перше, забезпечити інтелектуальну трансформацію інноваційних досліджень через дослідження наукових трендів із використанням технологій штучного інтелекту, оптимізації дослідницьких процесів на основі впровадження цифрових моделей і розроблення інтелектуальної стратегії комерціалізації наукових розробок;

по-друге, реалізувати ко-креативний механізм управління інноваціям шляхом фасилітації міжфункціональних команд і підтримки ефективного діалогу між їхніми учасниками задля формування єдиного бачення інноваційного проєкту і вибору найкращого дослідницького проєкту. Окрім того, ко-креативне управління дасть змогу сформувати середовища обміну

ідеями, спільного розвитку технологій, орієнтуючи на реальні потреби інноваційного ринку;

по-третє, сформувати середовище співпраці науки, бізнесу і суспільства як єдиної екосистеми, здатної до генерування проривних новацій та управління знаннями;

по-четверте, запровадити цифрову етику і культуру стійкості через впровадження моделей оцінювання алгоритмічної прозорості, запобігання упередженості в даних, захист конфіденційності учасників досліджень і дотримання принципів наукової доброчесності, а також інтеграції принципів екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та прозорості управлінської практики в дослідницьку діяльність.

Слід зазначити, що ефективність і результативність діяльності наукоорієнтованих компаній, що працюють на стикі знань, новацій і ринку, багато в чому залежить від їхньої здатності підтримувати всіх головних стейкхолдерів, забезпечуючи тим самим їхню участь у розробленні системи стратегічних змін – майбутнього бачення наукоорієнтованої компанії.

Основним інструментом реалізації механізму Консалтингу 5.0 у наукоорієнтованому підприємстві є використання механізмів ко-креативного стратегування, що передбачає фасилітацію команд, де учасники спільно формують бачення, цілі та сценарії розвитку наукоорієнтованої компанії. Адже саме інструменти Консалтингу 5.0 такі, як фасилітація, дизайн-мислення та системний аналіз, знаходяться в основі ко-креативного стратегування і допомагають забезпечити формування стратегічних рішень, які є гнучкими, адаптивними та науково-обґрунтованими.

Саме за рахунок інтеграції інструментів Консалтингу 5.0 (фасилітація, дизайн-мислення та системний аналіз) ко-креативне стратегування набуває формату динамічного процесу спільного моделювання майбутнього, де кожен учасник – від науковця до бізнес-партнера – є активним творцем стратегічного бачення [330]. Слід зазначити і те, що, на відміну від традиційного стратегічного планування, ко-креативне стратегування ґрунтовано на активній

співпраці стейкхолдерів у процесі формування бачення, цілей і сценаріїв розвитку, що у свою чергу сприяє узгодженню інтересів різних функціональних груп, забезпечує прийняття якісних стратегічних рішень, заснованих на колективному аналізі і системному мисленні, а також підвищує гнучкість і адаптивність обраних для зростання наукоорієнтованого бізнесу стратегічних дій.

Ґрунтуючись на визначеному вище, для формування динамічної стратегії зростання наукоорієнтованого підприємства та підвищення його інноваційної культури і наукової репутації доцільним є використання ко-креативного фасилітованого стратегування як основного інструменту розроблення стратегічної моделі майбутнього наукоорієнтованої компанії (рис. 4.6).

Зважаючи на зміст ко-креативного фасилітованого стратегування, його об'єктами слід визначити стратегічне бачення та цілі діяльності наукоорієнтованого підприємства, стратегічну екосистему, інструменти і культуру стратегування. Коло суб'єктів ко-креативного фасилітованого стратегування охоплює таких головних стейкхолдерів науково-дослідного процесу:

- менеджмент,
- фасилітатор,
- працівники / команда,
- партнери (університети, кластери, громади),
- клієнти, молоді дослідники,
- здобувачі,
- інноватори,
- експерти,
- консультанти.

Слід зазначити, що окреме місце в системі організації процесу ко-креативного фасилітованого стратегування належить фасилітатору, який формує умови для вироблення спільного рішення всіма стейкхолдерами дослідницького процесу [331].

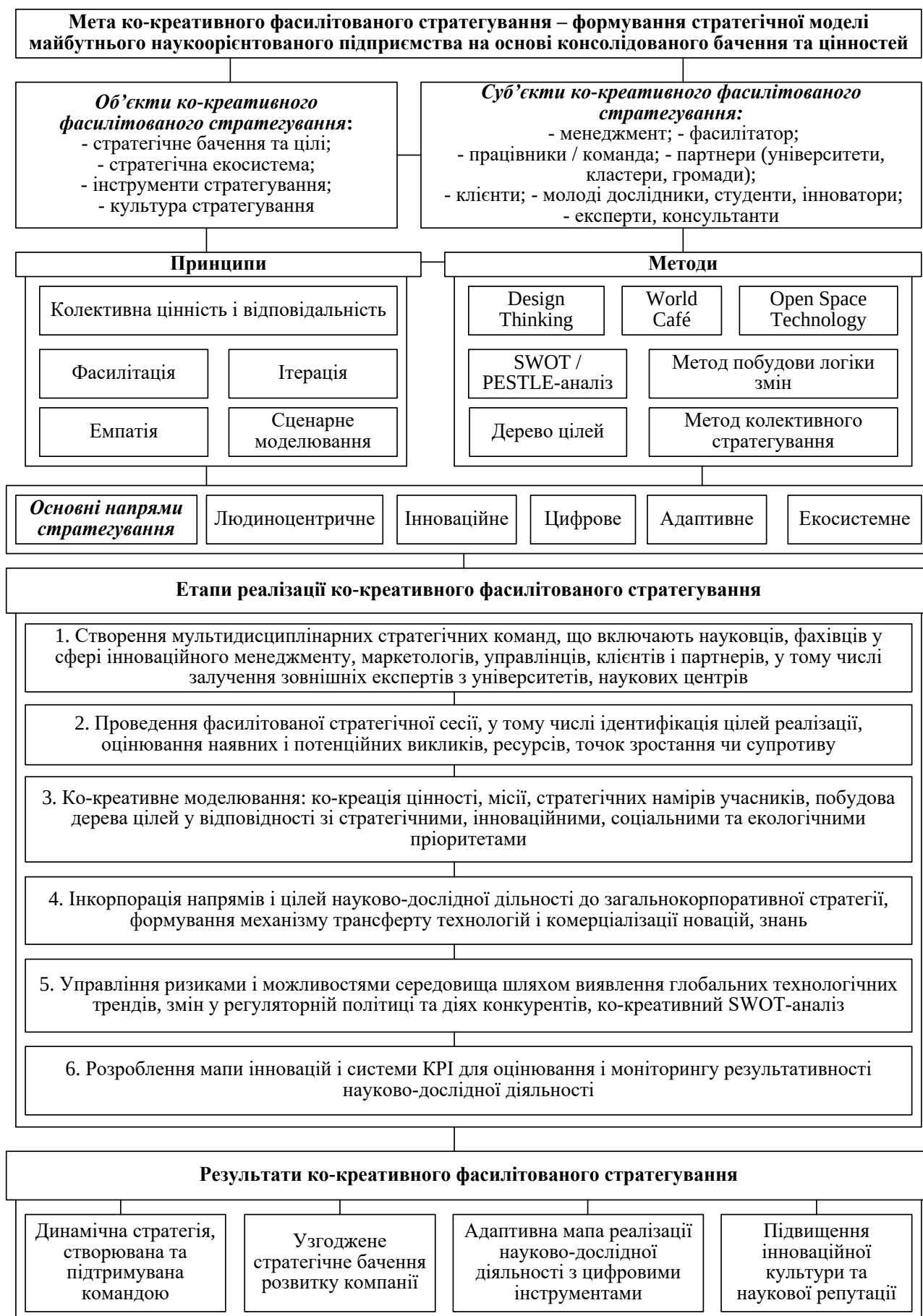


Рис. 4.6. Підхід до реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві (розробка автора)

Фасилітатор не керує і не нав'язує рішення для стейкхолдерів, а допомагає групі працювати спільно для вироблення спільних цілей і прийняття узгоджених рішень (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Основні завдання фасилітатора процесу ко-креативного фасилітованого стратегування (розробка автора)

В основі ко-креативного фасилітованого стратегування лежить система принципів, що включає принцип колективної цінності і відповідальності, фасилітації, ітерації, сценарного моделювання, емпатії. Зокрема, принцип колективної цінності і відповідальності передбачає, що процес вироблення рішення відбувається з урахування благ і цінностей, що будуть створені для кожного стейкхолдера, а отже, відповідальність за реалізацію ухваленого рішення розподілена між усіма учасниками.

Принцип фасилітації означає, що всі учасники прийняття рішення отримують підтримку в процесі мислення, комунікації та ухвалення рішень, фасилітатор забезпечує нейтральність і безпеку для кожного учасника, а тому сам процес ухвалення стає прозорим, відкритим і орієнтованим на результат.

Принцип ітерації відображує системний характер процесу стратегування, за якого висловлені учасниками процесу ідеї перевіряють, адаптують і вдосконалюють через повторні раунди, а допущенні помилки сприймають як джерело навчання.

Принцип сценарного моделювання зведено до побудови уявних сценаріїв реалізації проєкту задля передбачення потенційних змін у його оточенні.

Принцип емпатії передбачає, що процес стратегування відбувається в умовах поваги до думки кожного його учасника, ураховують різні точки зору і за рахунок цього створено довіру і згуртованість, глибше розуміння цілей серед учасників команди.

Для розкриття колективного потенціалу, зниження конфліктності та підвищення ефективності рішень процес ко-креативного фасилітованого стратегування передбачає застосування інтерактивних, діалогових і візуальних методів, які дають змогу учасникам процесу дійти спільного стратегічного бачення, визначити цілі та сформулювати план дій щодо реалізації науково-дослідної ідеї чи проєкту [97]. Основними з таких методів є метод Design Thinking (дизайн мислення), World Café, Open Space Technology (технологія відкритого простору), SWOT / PESTLE-аналіз, метод побудови логіки змін, метод дерево цілей і метод колективного стратегування, коротко їхній зміст розкрито на рис. 4.8.

Design Thinking	метод креативного вирішення проблем через емпатію, ідеацію, прототипування та тестування. Передбачає дослідження користувачів за допомогою інтерв'ю, спостереження, формулювання проблеми з точки зору користувача, генерацію ідей, проведення мозкових штурмів, картування, створення моделей, сценаріїв, макетів і перевірку рішень на результативність
World Café	методика орієнтована на активізацію колективної мудрості, сприяння обміну ідеями та формування спільного бачення шляхом створення сприятливого простору для обговорення
Open Space Technology	передбачає проведення великих групових зустрічей, стратегічних сесій або конференцій, де учасники самостійно формують порядок денний, вибирають теми для обговорення та беруть відповідальність за процес
SWOT / PESTLE-аналіз	передбачає проведення діагностику зовнішнього та внутрішнього оточення проєкту задля виявлення можливостей і ризиків
Метод побудови логіки змін	передбачає розроблення моделі причинно-наслідкових зв'язків, яка пояснює: які ресурси залучаються (входи), які дії здійснюються (активності), які результати очікуються (виходи, наслідки, вплив) і які припущення лежать в основі цього процесу
Дерево цілей	передбачає візуальну побудову стратегічних, тактичних і операційних цілей задля структурування бачення та логіки дій
Метод колективного стратегування	включає ретроспективу, аналіз теперішнього та проєктування майбутнього задля вироблення спільного бачення майбутнього

Рис. 4.8. Основний зміст методів ко-креативного фасилітованого стратегування (розробка автора)

Оскільки ко-креативне фасилітоване стратегування передбачає спільне формування стратегічних рішень за участі головних стейкхолдерів і поєднує методи фасилітації, системного аналізу і стратегічного дизайну, то зміст цього процесу доцільно подати у вигляді таких етапів.

Перший етап передбачає створення мультидисциплінарних стратегічних команд, що включають науковців, фахівців у сфері інноваційного менеджменту, маркетингологів, управлінців, клієнтів і партнерів, у тому числі залучення зовнішніх експертів з університетів, наукових центрів. Важливо на цьому етапі забезпечити мультидисциплінарність і залучення різних думок, оскільки лише за цих умов будуть створені передумови для ко-креації, інноваційного прориву і стратегічної узгодженості.

Другий етап передбачає проведення фасилітованої стратегічної сесії, у тому числі ідентифікацію цілей реалізації, оцінювання наявних і потенційних викликів, ресурсів, точок зростання чи супротиву. Саме під час організації фасилітованої стратегічної сесії ідентифікують стратегічні цілі реалізації, узгоджені із баченням та цінностями наукоорієнтованої організації, оцінюють наявні і потенційні виклики, бар'єри, обмеження, а також можливості для розвитку компанії, аналізують ресурсний потенціал і встановлюють точки її зростання, проводять картування системи взаємозв'язків між стейкхолдерами, процесами та середовищем і на цій основі формують спільне розуміння майбутнього.

На третьому етапі відбувається глибинне ко-креативне моделювання, за якого учасники спільно формують основні елементи майбутньої стратегії, узгоджують цінності, місію та наміри. Важливим завданням цього етапу є ко-креація цінності, що зведена до розкриття користі стратегії для наукоорієнтованої компанії та її стейкхолдерів. Під час цього процесу учасники спільно формулюють місію, яка відображує призначення організації в системі, її роль у трансформаційних процесах і довгострокову мотивацію. Окрім того, під час ко-креативного моделювання встановлюють стратегічні наміри, що відображують бажані зміни в компанії чи її дослідницьких напрямках. З метою структуризації стратегічного мислення учасники формують дерево цілей, що відображує взаємозв'язки стратегічних, інноваційних, соціальних та екологічних пріоритетів і допомагає виявляти основні точки впливу та формувати основу для подальшої операціоналізації [310].

Четвертий етап передбачає інкорпорацію напрямів і цілей науково-дослідної діяльності до загальнокорпоративної стратегії, формування механізму трансферу технологій і комерціалізації новацій, знань: узгодження дослідницьких пріоритетів із корпоративними цілями, інноваційною політикою, соціальними та екологічними орієнтирами наукоорієнтованого підприємства, впровадження механізму трансферу технологій задля передавання результатів досліджень у виробничу, управлінську або ринкову практику, а також

розроблення моделей комерціалізації новацій і знань, що дають змогу перетворити наукові результати на ринкову пропозицію з високою доданою вартістю.

На п'ятому етапі «Управління ризиками та можливостями зовнішнього середовища» стратегічна команда системно оцінює середовище діяльності наукоорієнтованого підприємства задля виявлення чинників, які можуть мати вплив на реалізацію стратегії. Зокрема, виявляють глобальні технологічні тренди, зміни в регуляторній політиці та діях конкурентів, проводять ко-креативний SWOT-аналіз, що допомагає наукоорієнтованій компанії діяти проактивно, адаптуючи до трансформацій і формуючи при цьому власні стійкі конкурентні переваги [331].

Заключний – шостий - етап передбачає розроблення мапи інновацій і системи KPI для оцінювання і моніторингу результативності науково-дослідної діяльності. Саме під час цього етапу формують систему інструментів, за допомогою яких пропонуватимуть моніторинг, оцінювання та управління результативністю науково-дослідної діяльності. Окрім того, на цьому етапі розробляють мапу інновацій, яка візуалізує основні напрями, проекти, технології та знання, сформовані в межах дослідницької діяльності наукоорієнтованого підприємства, яка демонструє взаємозв'язки між дослідженнями, їхнім потенціалом комерціалізації, стратегічною значущістю та етапами реалізації. Також на шостому етапі розробляють систему основних показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності науково-дослідної діяльності, що поєднує як кількісні, так і якісні метрики. Для корегування стратегії і підтримки культури рефлексії також впроваджують механізм моніторингу і реалізують фасилітоване оцінювання результатів у формі стратегічних ревізій з оцінювання результативності стратегічного рішення [331].

Узагальнюючи в цілому, реалізація ко-креативного фасилітованого стратегування дасть змогу наукоорієнтованим компаніям сформувати спільне зі стейкхолдерами стратегічне бачення розвитку її дослідницької діяльності,

інтегрувати науково-дослідну діяльність у корпоративну стратегію, сприятиме розробленню динамічної стратегії, створюваної та підтримуваної командою, формуванню адаптивної мапи реалізації науково-дослідної діяльності з цифровими інструментами, підвищенню її інноваційної культури та наукової репутації.

Висновки до розділу 4

Процес управління компанією, у чому числі наукоорієнтованою організацією, постійно супроводжено ухваленням рішень, що в умовах високої динаміки середовища, глобальної конкуренції та значної невизначеності перетворюється на критичний виклик. Проаналізовано підходи щодо систематизації видів управлінських рішень і визначено, що стратегічні, непрограмовані, тактичні та групові рішення потребують детального опрацювання, застосування аналітичних прийомів, можливо, тривалого процесуального періоду і відповідно обумовлюють доцільність впровадження системи прийняття рішень. Аргументовано, що процес прийняття ефективних рішень потребує формування в залучених осіб комплексних управлінських навичок, які допомагають стратегічно мислити, комунікувати і визначатися з курсом розвитку підприємства в умовах невизначеності. Розкрито зміст основних управлінських навичок, які необхідно розвивати менеджменту, охарактеризовано детермінанти впливу на зміст і характер управлінських рішень. Проаналізовано теоретичні підходи щодо прийняття рішень і встановлено існування проблемно-орієнтованих теорій, теорій, орієнтованих на рішення та рольових теорій ухвалення рішень. Розкрито методи, стратегії та стилі лідерства для прийняття рішень і визначено, що трансформація середовища діяльності підприємств, у тому числі наукоорієнтованих організацій, відкриває величезні можливості для спрощення і підвищення

ефективності процедури ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність і розкрито блочно-модульну архітектуру системи підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, що включає компоненти управління даними і знаннями, наукового аналізу і моделювання, підтримки комунікацій і стратегування. Аргументовано, що впровадження такої системи дасть змогу створити інтелектуальне середовище підтримки ефективних довгострокових, високоризикових управлінських рішень і сприятиме впровадженню проактивного управління науково-дослідними проєктами на основі структурованих даних, знань та експертно-аналітичних моделей, інтегрованих у єдину платформу стратегічної взаємодії.

Цифрова трансформація і розвиток бізнес-платформ стимулюють суб'єктів підприємницької діяльності до інновацій у бізнес-моделях, роблячи це пріоритетом для їхньої ціннісної пропозиції. Охарактеризовано стратегічну значущість використання цифрових інструментів у процесі здійснення бізнес-досліджень і зроблено висновок, що інструменти цифровізації є каталізатором наукового підприємництва, а їх використання в процесі здійснення наукових досліджень не тільки підвищує результативність науково-дослідної діяльності, а трансформує модель взаємодії стейкхолдерів і систему управління наукоорієнтованою компанією. Для обґрунтування доцільності впровадження комплексу цифрових інструментів у процес реалізації дослідницької діяльності було проведено дослідження щодо міри використання та потенціалу застосування малими підприємствами інструментів цифровізації в процесі дослідницької діяльності, результати якого вказали на низький рівень застосування цифрових рішень представниками українського малого бізнесу під час проведення бізнес-досліджень. Регресійний аналіз взаємозв'язку між динамікою інновацій у галузі і потребою в бізнес-дослідженнях показав, що чим більше економічна діяльність малого і середнього бізнесу потребує постійних інновацій, тим більше потреба підприємств у проведенні бізнес-досліджень і застосуванні цифрових рішень. Виявлено, що в 71 % випадків існує взаємозв'язок між потребою в бізнес-дослідженнях і використанням

цифрових рішень, зокрема великих даних і хмарних технологій. Встановлено, що існує взаємозв'язок між рівнем використання цифрових рішень у процесів ведення бізнес-досліджень, рівнем результативності наукової діяльності та прибутковістю компаній. Результати регресійного аналізу вказують на те, що потреба в аналізі даних і бізнес-дослідженнях спонукає малі та середні підприємства все частіше використовувати високодоступні онлайн-інструменти (таргетинг, пошук клієнтів, реклама компанії, ефективне просування). Ґрунтуючись на цьому, сформовано сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві, який урахує принципи цифрової трансформації і визначає етапи та цифрові інструменти управління основними стадіями дослідницького циклу.

Досліджено зміст і підходи щодо реалізації процесу консультування та розкрито головні причини, які обумовлюють доцільність застосування підприємства в процесі діяльності консультаційних послуг. Проаналізовано тренди і встановлено основні принципи традиційної бізнес-моделі консалтингу. Визначено, що під впливом зовнішніх трансформацій традиційний консалтинг трансформується в більш відкриту, динамічну і результато-орієнтовану модель, що відповідає вимогам цифрової епохи, гнучкого управління та швидкої адаптації, експертні мережі. Розкрито зміст основних послуг, які надають експертні мережі, визначено переваги, обмеження і проблеми їх використання в процесі діяльності. Охарактеризовано потенційних клієнтів експертних мереж і розкрито зміст моделей експертних мережеских послуг. Визначено елементи операційної діяльності експертних мереж і наведено порівняльний аналіз бізнес-моделей консалтингових компаній та експертної мережі. Аргументовано, що розвиток цифрових технологій значно вплинув на консалтингову діяльність і сприяв трансформації моделі консалтингових послуг у модель Консалтинг 5.0, яка відкриває наукоорієнтованим компаніям якісно нові можливості для трансформації бізнесу, управління знаннями та прискорення інновацій. Встановлено, що важливим інструментом реалізації механізму Консалтингу 5.0 у наукоорієнтованому підприємстві є використання ко-креативного

стратегування, що передбачає фасилітацію команд, де учасники спільно формують бачення, цілі та сценарії розвитку наукоорієнтованої компанії. Сформовано підхід щодо реалізації ко-креативного фасилітованого стратегування в наукоорієнтованому підприємстві, що ґрунтується на принципах ко-креації і розкриває об'єкти і суб'єкти, принципи, методи та етапи формування стратегічної моделі майбутнього наукоорієнтованого підприємства на основі консолідованого бачення та цінностей. Аргументовано, що його використання сприятиме формуванню динамічної стратегії зростання наукоорієнтованого підприємства та підвищенню інноваційної культури й наукової репутації.

Наукові результати четвертого розділу знайшли відображення в наукових працях [248, 249, 285, 294, 301, 303, 309, 310, 331] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5

ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЯК СЕРЕДОВИЩА ГЕНЕРУВАННЯ СУСПІЛЬНО- ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ БІЗНЕСУ

5.1. Проблеми та перспективи розбудови децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми

Усталені управлінські пріоритети керівників і агентств, що підтримують комп'ютеризовані системи управління, потребують переосмислення з урахуванням викликів нової хвилі цифрової трансформації. Децентралізовані автономні організації (ДАО) наразі є перспективною формою цифрового управління активами, що базується на принципах спільного володіння, прозорості та консенсусного ухвалення рішень. Їхнє функціонування забезпечено незмінним реєстром транзакцій (розподіленою книгою), що гарантує довіру, верифікацію ресурсів і виключає централізований контроль. На сьогодні лише невелику кількість досліджень присвячено дослідженню можливостей поєднання класичних засобів комп'ютерного управління з інноваційними структурами децентралізованого цифрового середовища. Систематизований погляд на заходи корпоративного управління необхідний для дослідження прогалин у дослідженнях, щоб зрозуміти, як ДАО можуть стимулювати ініціативи та практики для захисту інтересів різних стейкхолдерів. Важливим є розуміння потенціалу реалізації таких проєктів, які умови для цього необхідні (зокрема рівень наукоорієнтованості), наскільки вмотивовані головні учасники і який ступінь їх залученості до процесів ініціації в межах проєктів децентралізованих автономних організацій (інклюзивність). Визначення і зіставлення основних проблем і перспектив створення і масштабування децентралізованих автономних організацій в існуючих економічних реаліях є актуальною практичною проблемою для дослідження.

У рамках вивчення можливостей та обмежень ДАО було висунуто і критично опрацьовано низку гіпотез, що відображують основні аспекти їх застосування: по-перше, ДАО є формою наукоорієнтованого підприємництва; по-друге, ДАО створюють можливості для залучення незадіяних суб'єктів у різнопланові економічні процеси. Для перевірки об'єктивності висунутих гіпотез було проведено комплексне дослідження і використано такі методи:

1) формування та обґрунтування теоретичної основи дослідження здійснено на основі огляду актуальних літературних джерел, а також із використанням універсальних методів порівняння, узагальнення, систематизації, класифікації, контент-аналізу;

2) перевірка гіпотез, вимірювання переваг і недоліків ДАО були реалізовані за допомогою комбінування якісного аналізу (структурування, бенчмаркінг, виявлення слабких і сильних сторін) і кількісного аналізу (тривимірна матриця: структурні блоки, переваги та недоліки, критерії інклюзивності та наукоорієнтованості). Переваги та недоліки ДАО були поділені на структурні блоки: лідерство, команда, управління, зовнішні виклики. Для кожної переваги та недоліку було визначено і теоретично обґрунтовано домінуючий критерій – інклюзивність, наукоорієнтованість. На підставі отриманих результатів складено тривимірну матрицю, яка відображує кількість якісних параметрів ДАО, що відповідають критеріям інклюзивності та наукоорієнтованості, вимір (переваги та недоліки), напрям (лідерство, команда, управління, зовнішні виклики).

Загалом децентралізовані автономні організації – це відносно новий тип онлайн-організацій, пов'язаних певними бізнес-моделями. Усі члени ДАО працюють разом, беруть участь у процесах ухвалення рішень децентралізовано, колективно, справедливо. У ДАО взаємодія учасників опосередкована агентами програмного забезпечення, які працюють на блокчейні, кодування управління конкретною організацією за правилами, що оптимізують їхній бізнес і цілі. Програмні платформи ДАО реалізують моделі ухвалення рішень, призначені для полегшення цифрового управління та співпраці між їхніми учасниками,

переплітаючи соціальні та економічні проблеми. ДАО належать учасникам, але не мають при цьому ієрархічного лідера. Замість цього члени-засновники групи домовляються про правила взаємодії, закодовані в технології блокчейну за допомогою смарт-контрактів. Ці смарт-контракти не змінюються, а оскільки вони є частиною блокчейну, усе публічно записано. Загальна схема роботи ДАО, що відображує сутність такого виду організації, подана на рис. 5.1.

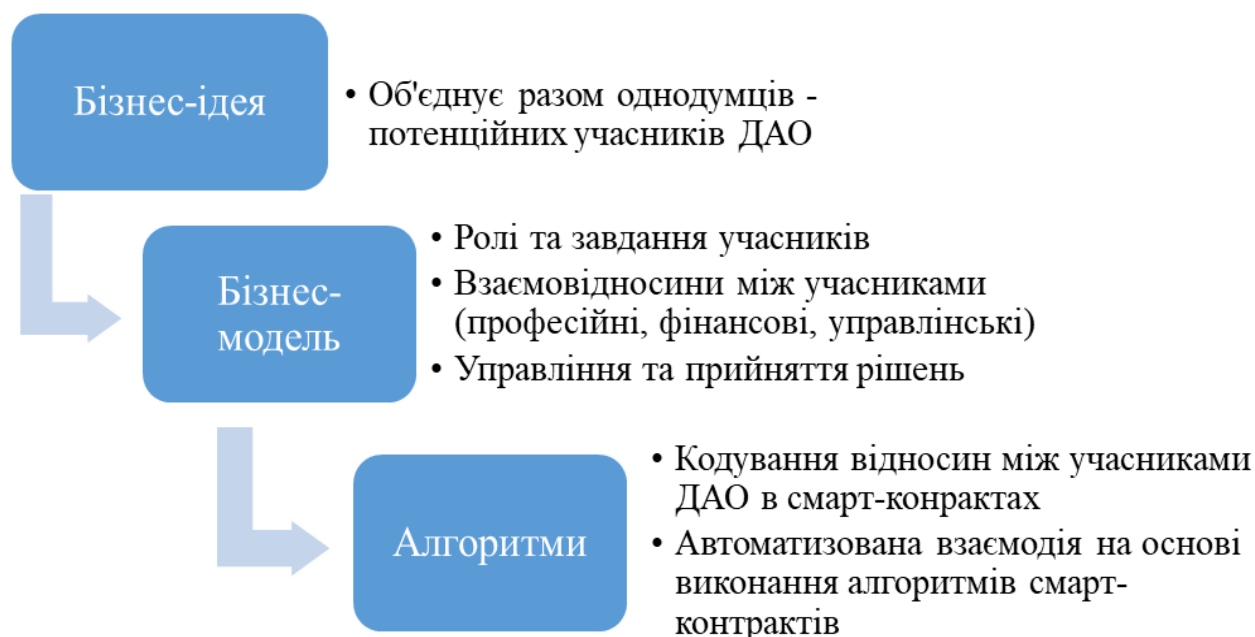


Рис. 5.1. Сутність ДАО (розробка автора)

Отже, ДАО – це організації, які де-факто існують у системі блокчейн, а свою діяльність здійснюють на основі публічних кодів-алгоритмів, поданих у системі смарт-контрактів [332].

Як тільки смарт-контракт запущений, ніхто не зможе змінити правила без голосування. Якщо хтось спробує зробити щось, не передбачене правилами та логікою коду, він зазнає невдачі. Управління грошовими коштами також визначає смарт-контракт. Це означає, що ніхто не може витратити фінансові ресурси без визнання спільноти. Рішення ухвалюють колективно, і платежі автоматично авторизують під час голосування. Це можливо, оскільки після запуску смарт-контракти захищені від несанкціонованого доступу. Не можна редагувати код (правила ДАО) таємно, оскільки все є загальнодоступним. Якщо

порівняти ДАО з тим, як працюють такі великі компанії, як Apple, Google або Netflix, то в цих компаніях є Рада директорів, яка ухвалює певні стратегічні рішення голосуванням за конкретними пунктами. Тобто сформовано правила роботи компанії і стратегічні цілі. Як результат, згенеровано список необхідних дій і завдань, за виконання яких відповідає виконавець – виконавчий директор компанії. Детальніше основні відмінності ДАО і традиційної організації показані в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняльний аналіз ДАО і традиційної організації (розробка автора)

Критерій порівняння	Децентралізована автономна організація	Традиційна організація
Ієрархія	Зазвичай без ієрархії	Зазвичай ієрархічна
Політика змін	Для внесення будь-яких змін потрібне голосування	Залежно від структури зміни можуть бути запропоновані однією стороною або винесені на голосування
Голосування	Голоси підраховують, і результат реалізують автоматично без довіреного посередника	Голоси підраховують за допомогою внутрішніх процедур, а результати голосування потрібно обробляти вручну
Ухвалення рішень	Пропоновані послуги обробляють автоматично децентралізовано (наприклад розподіл благодійних коштів)	Потрібне втручання людини або централізовано керована автоматизація. Схильність до маніпуляцій
Прозорість	Уся діяльність є прозорою і повністю доступною для публіки	Зазвичай діяльність конфіденційна, а доступ публіки до інформації про неї обмежений

Отже, на основі результатів порівняльного аналізу ДАО і традиційної організації можна говорити про те, що ДАО дають змогу максимально нівелювати передумови для маніпуляцій, одноосібного ухвалення рішень і роботи в індивідуальних інтересах. Це робить їх дійсно децентралізованими. Децентралізація управління реалізована на основі автоматизації взаємодії.

Далі визначимо коло основних осіб, задіяних у ДАО, а також їхні інтереси, ролі і завдання [332-342].

1. Засновниками вважають суб'єктів, які ініціюють її створення через формулювання концептуальних засад у базовому документі – так званому технічному документі, що визначає мету, механізми функціонування та принципи управління організацією. На практиці ДАО запускає група засновників, які надають початкові цілі і правила іншим інвесторам у криптовалюту в «технічному документі», що публікують у соціальних мережах. Мета засновників полягає в просуванні бізнес-ідеї та залученні інвестицій. Технічний документ надає інвесторам основну технічну, організаційну та інвестиційну інформацію про ДАО. Зазвичай технічні документи ДАО пропонують шляхи вирішення певних завдань через співпрацю спільноти учасників P2P-мережі. Засновники ДАО визначають правила управління та функціонування, реалізація яких забезпечена автоматизованими алгоритмами.

2. Інвестори – це власники криптовалют, які інвестують у ДАО і стають його членами. Коли вони інвестують криптовалюту в ДАО, вони отримують токени як засіб доступу до заданих функцій (наприклад голосування, обмін, пропозиції змін) у рамках ДАО. Інвестори стають учасниками проекту, коли голосують і затверджують технічні документи, а також працюють над розвитком цілей ДАО за допомогою різних заходів і нових пропозицій.

3. Розробники активно долучені до процесів, створюючи, впроваджуючи і розвиваючи правила технічної документації ДАО у смарт-контракті, закодованому за протоколом блокчейн. Вони також кодують майбутні зміни та нові угоди.

4. Майнери надають власні комп'ютери в розпорядження блокчейн-

інфраструктури для перевірки і валідації обміну криптовалютами, а також перевірки і запису взаємодій учасників ДАО всередині організації, наприклад купівля, продаж і обмін токенів, голосування за пропозиціями. Майнери використовують свої комп'ютери для створення розподілених реєстрів, у яких зареєстровані всі взаємодії.

Кожен з учасників залучений до діяльності ДАО по-різному, залежно від «пропускнуго квитка» в члени організації. Форми членства в ДАО [332-342]:

1) членство на основі токенів. Приєднання відбувається в результаті торгівлі токенами ДАО на децентралізованій біржі. Учасники купують (отримують) токени, які дають дозволи на участь у діяльності ДАО і доступ до голосування. Прикладом є MakerDAO – токен MKR широко доступний на децентралізованій біржі, і будь-хто може купити собі право голосувати;

2) членство на пайовій участі. Такі ДАО більш орієнтовані на дозволи з підтвердженням прав. Потенційні члени можуть надіслати пропозицію приєднатися до ДАО. Зазвичай за це вони пропонують токени або роботу. Частки реалізують право прямого голосування і підтвердження власності. Учасники мають право в будь-який момент залишити ДАО і забрати з собою свою частку майна. Наприклад, MolochDAO орієнтований на фінансування проєктів Ethereum. Вони вимагають подання пропозиції про членство, щоб група могла оцінити, чи є у вас необхідний досвід і капітал для винесення обґрунтованих рішень про потенційних одержувачів грантів. Ви не можете просто придбати доступ до DAO на відкритому ринку;

3) членство на основі репутації. ДАО на основі репутації не передають права власності учасникам. Репутація є доказом участі та дає право голосу в ДАО. Репутація не може бути куплена, передана або делегована. Члени ДАО повинні заробити репутацію за допомогою участі. Потенційні члени можуть вільно відправляти заявки на приєднання до ДАО і виконувати запити на отримання репутації і токенів як винагороди в обмін на їхній внесок. Як приклад, DXdao – глобальний незалежний колектив, який створює децентралізовані протоколи та додатки і керує ними з 2019 року. Він

використовує управління на основі репутації та голографічний консенсус для координації та управління фондами. Це означає, що ніхто не може купити собі право впливати на його майбутнє.

Отже, учасники ДАО можуть підключатися до організації як на основі матеріальних активів, так і нематеріального внеску. Вступ до ДАО може бути як вільним (придбання токенів на децентралізованій біржі), так і обмеженим (отримання токенів за виконання роботи). У результаті головні стейкхолдери ДАО проходять різні шляхи – від придбання до активного залучення. При цьому для засновників та інвесторів найбільш оптимальний спосіб залучення через частку або токени, а для майнерів і розробників – через токени і репутацію. Токени є найбільш універсальним еквівалентом як власності, так і прав, а також виконаної роботи. Слід зазначити, що на кожному етапі запуску ДАО певні стейкхолдери відіграють пріоритетну роль. Це залежить від того, наскільки актуальним стає функціонал кожного з учасників. Розглянемо докладніше етапи запуску ДАО, визначивши головних стейкхолдерів кожного етапу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Етапи запуску децентралізованої автономної організації *(побудовано автором)*

Етап запуску	Головний стейкхолдер	Функція стейкхолдера
Створення смарт-контракту	Засновники	Розроблення правил і бізнес-моделі ДАО
	Розробники	Створення смарт-контракту, на якому буде побудований ДАО
Фінансування	Майнери	Організація доступу до джерел фінансування і способів активації управління
	Інвестори	Придбання токенів в обмін на право голосу
Деплой у блокчейн	Розробники	Завантаження смарт-контракту у блокчейн, активація системи управління

На етапі створення смарт-контракту розробникам потрібно бути уважними, щоб не допустити помилок, які можуть призвести до виникнення вразливих місць у системі безпеки. На етапі фінансування важливо розуміти найбільш оптимальні способи залучення необхідного обсягу активів (децентралізовані або централізовані платформи). Для завантаження в блокчейн головним завданням є забезпечення максимальної простоти і оперативності управління.

Після запуску ДАО питання, пов'язані з функціонуванням компанії, спираються на підходи до управління, основні напрями роботи, способи прийняття рішень, а також форми винагороди. За цими критеріями формують класифікацію видів ДАО (рис. 5.2) [332-342]:

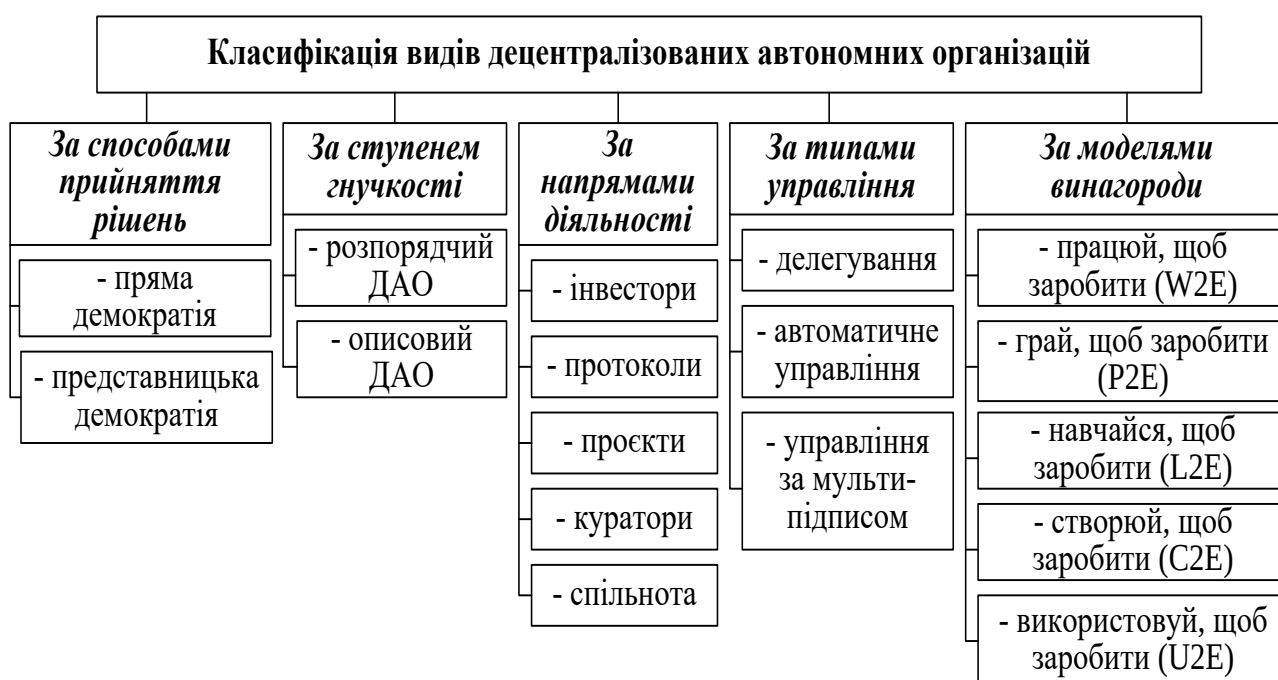


Рис. 5.2. Класифікація видів децентралізованих автономних організацій
(сформовано автором)

1) за способами прийняття рішень:

- пряма демократія. Будь-який член ДАО пропонує проєкти, і рішення ухвалюють загальним голосуванням;
- представницька демократія. Спільнота вибирає представників, які відповідають за ухвалення оперативних рішень. Це дає змогу ухвалювати

рішення швидше і ефективніше. У користувачів залишається можливість накладати вето на будь-які рішення і в будь-який момент відкликати представника в разі незадовільної роботи;

2) ступенем гнучкості:

- розпорядчий ДАО. Певна група осіб (найчастіше команда основних розробників проєкту) уже створила правила гри, і спільнота підлаштовується під них, отримуючи певні можливості;

- описовий ДАО. Допомогає спільноті самій створювати критерії, за якими це співтовариство буде функціонувати;

3) напрямками діяльності:

- інвестори. Це фонди, які ухвалюють рішення за допомогою ДАО; співтовариство, яке ухвалило рішення зібрати певну суму коштів у пул, зареєстровано та інвестує в проєкти. Частки, розподіл прибутку реалізують за допомогою смарт-контрактів, рішення ухвалюють голосуванням. Приклад: Metacartel, the LAO, Stacker Ventures, Syndicate;

- протоколи. Це проєкти, які зазвичай після запуску протоколу випускають свої токени і розподіляють їх серед користувачів. Автономні спільноти в подібних протоколах не вирішують повною мірою те, що відбувається всередині, але мають ряд напрямів, де вони можуть впливати на роботу протоколу. Приклад: Compound, Uniswap, Aave или Yearn Finance;

- проєкти. Утримуючи токен ДАО, учасник отримує право на прибуток протоколу і право на участь у рішеннях протоколу. Проєктні ДАО створюють продукти, які і приносять прибуток. Приклад: Index Coop, Pie DAO, Badger DAO, Yam Finance;

- куратори. Спрямовані на NFT та інший Crypto Art, інвестують у них. Приклад: Flamingo, Gremlins, B2DAO, Whales, Metafactory;

- спільнота. Об'єднуються навколо однієї ідеї і працюють над нею. Приклад: PleaserDAO, Meta Gamma Delta;

4) моделями винагороди:

- працею, щоб заробити (W2E). Учасники можуть працювати, щоб

заробити гроші та генерувати або власні жетони, або фіатну валюту, номіновану в доларах США, цифрову валюту, прив'язану до долара США;

- грай, щоб заробити (P2E). Гравці володіють своїми персонажами або периферійними активами, такими як мечі, у вигляді NFT (невзаємозамінних токенів) і можуть продавати їх на ігровому ринку;

- навчайся, щоб заробити (L2E). Платформи ДАО платять за вивчення додатків Web3;

- створюй, щоб заробити (C2E). Учасники здійснюють діяльність, спрямовану на комерційний результат, наприклад пишуть статті або створюють ілюстрації в обмін на токени;

- використовуй, щоб заробити (U2E). Учасники користуються різними продуктами, щоб заробити, наприклад публікують коментарі і взаємодіють із додатками соціальних мереж Web3;

5) типами управління:

- делегування. Власники токенів делегують голоси користувачам, які висувають своїх кандидатів і зобов'язані слідувати протоколу;

- автоматичне управління. Транзакції автоматично підтверджені, якщо кворум учасників висловив підтримку під час голосування. Виняток становлять випадки, коли засновники ДАО накладають вето;

- управління за мультипідписом. Незважаючи на те, що в ДАО може бути кілька тисяч учасників із правом голосу, коштами можуть розпоряджатися 5-20 активних учасників спільноти. Цим учасникам довіряють, і зазвичай їхні дані викладають у відкритий доступ. Їхні особистості відомі спільноті. Після голосування власники мультипідписів виконують волю спільноти.

Згідно з наведеними даними, ухвалюють рішень на підставі володіння токенами. Різниця полягає в тому, чи всі власники токенів беруть участь в ухваленні оперативних рішень. Залежно від гнучкості права власників токенів можуть бути зумовлені або передбачені можливості для внесення змін. Залежно від напряму діяльності ДАО токени дають підстави інвестувати, управляти, створювати і просувати. Модель винагороди визначає основні способи

отримання токенів – робота, ігри, навчання, створення, використання. У класифікації ДАО за типами управління токени відповідають за те, як вносять пропозиції, організовують голосування і реалізують його результати. Отже, основним елементом бізнес-моделі ДАО є токен. Саме токен є предметом інтересу інвесторів і відображенням бізнес-ідеї засновників, закодованої розробниками в смарт-контрактах. Матеріальна доступність токена (заробити або придбати) впливає на ступінь охоплення потенційних стейкхолдерів проєкту ДАО (рівень інклюзивності). Технічна доступність токена пов'язана з поняттям наукоорієнтованості підприємництва (рівень технічних навичок і знань, якими необхідно володіти для залучення в діяльність ДАО).

Для аналізу сутності ДАО, можливих проблем і перспектив реалізації таких інновацій визначимо критерії [343]:

1) інклюзивність для бізнесу. Передбачено врахування інтересів максимально можливої кількості зацікавлених осіб, а також забезпечення рівних можливостей для господарюючих суб'єктів здійснювати професійну та підприємницьку діяльність;

2) наукоорієнтованість підприємництва. В останні десятиліття в наукових і практичних розробках значну увагу приділяють питанню створення знань і його впливу на продуктивність. Застосування принципів відкритих інновацій та ефективного управління знаннями дає змогу прогресивним підприємствам удосконалювати не тільки свою продукцію, а й внутрішні бізнес-процеси. У зв'язку з цим значущість ролі працівників інтелектуальної праці в компаніях стрімко зростає. При цьому інноваційна діяльність тісно пов'язана з науково-дослідною діяльністю. Потенційна проблема полягає в тому, що традиційно дослідження проводить лише академічна спільнота, але зростає потреба в дослідженнях, які застосовуватимуть для практичних ситуацій і потреб бізнесу. Рішення проблеми може бути отримане двома способами.

По-перше, на основі формування та зміцнення моделі співпраці «Бізнес-Університет», по-друге, на основі формування незалежного дослідницького потенціалу бізнесу, а саме через розвиток дослідницького функціоналу або

дослідницьких навичок співробітників. В окремих випадках пошук шляхів підвищення ефективності бізнесу за рахунок посилення науково-дослідницької компоненти означає наукоорієнтованість підприємства.

Почнемо з визначення переваг ДАО, а також проаналізуємо, наскільки суттєвою є перевага, спрямована на підвищення інклюзивності бізнесу і наскільки ці переваги спираються на науково-дослідницьку діяльність підприємства. Усі переваги згруповано за такими блоками: лідерство, команда, управління, зовнішні виклики.

Переваги лідерства:

- відсутність формалізованої ієрархічної системи підпорядкування. У традиційній організації завжди існує якась ієрархія. У цілому рада директорів, керівники і вище керівництво утворюють базову структуру влади. Будь-які запропоновані зміни повністю залежать виключно від рішень представників вищого рівня. ДАО прагнуть деконструювати цю традиційну модель, спрощуючи ієрархію. Ці організації покладені на безпеку і прозорість блокчейну, щоб рівномірно розподіляти владу між усіма учасниками. Смарт-контракти, заcodedовані в блокчейні, не можуть бути змінені без згоди більшості, і кожен змін у публічно документують для забезпечення повної відповідності. Відсутність ієрархії забезпечує всім учасникам можливість долучитися до управління проектом (інклюзивність);

- рівність прав власності і почуття спільноти. У більшості традиційних організацій практично неможливо проникнути у вищий ешелон влади після його встановлення. Зазвичай одні й ті самі керівники та директори залишаються при владі протягом десятиліть, що не дає змогу членам нижчої ланки зробити значущий внесок в управління компанією. У рамках ДАО контроль над активами організації і керівництво передають кожному учаснику залежно від його внеску в проєкт. Це означає, що кожна людина, яка внесла капітал, має рівний голос в управлінні організацією. Зокрема, це сприяє розвитку почуття спільноти і співпраці, що допомагає компанії швидше досягти своїх цілей. На основі рівної власності і почуття спільноти кожен високомотивований учасник

має можливість реально впливати на діяльність організації (інклюзивність);

- статус лідера формується завдяки заслугам. Традиційно лідерство зверху вниз отримують ті, хто або вже має владу, або має можливість її придбати. Оскільки у всіх рівні частки в ДАО, владу нікому не «віддають». Замість цього лідерська роль формується на основі компетентності та результативності сформованих пропозицій. Це створює організацію, яка слідує вказівкам особи, яку визнають лідером. Це завжди дає кращі результати, чи то за рахунок зростання, інновацій або більш високого прибутку. Цей стиль лідерства може практикувати кожен хороший керівник. Навіть якщо їхня роль не була офіційно підтверджена, вони можуть своїми діями заслужити довіру та лояльність команди. Так зване «здобуте, зароблене» лідерство означає, що винагороджають не пропорційно матеріальним активам, а пропорційно активності, енергійності і залученості в проєкт (інклюзивність);

- ДАО викликають зміну внутрішнього керівництва. Традиційна бізнес-структура призначає менеджерів, які беруть під контроль команди і, як випливає з назви, керують людьми. У структурі ДАО менше управління людьми. Коли владний контроль втрачає силу, управління базовано на навчанні, переконанні та мотивуванні інших. Це гарантує, що кожен відчуває себе достатньо поінформованим, щоб ухвалювати рішення, і мобілізує підтримку конкретної пропозиції, за яку голосують. Це означає, що сильні лідерські якості будуть мати вирішальне значення для отримання підтримки та впливу в суспільстві. Зміна внутрішніх орієнтирів лідерства в ДАО дає змогу залучатися всім, хто має ментальну визначеність, здатність генерувати ідеї і рішення, а також втілювати їх (інклюзивність).

Переваги командної роботи:

- повна прозорість. Прозорість – серйозна проблема, яку намагаються вирішити традиційні організації. Навіть компаніям із добрими намірами доводиться ретельно стежити за іміджем бренду, що часто означає упущення певної інформації. Крім того, підприємства, які пропонують певний рівень прозорості, часто не розкривають працівникам чи громадськості такі речі, як

фінансовий стан і витрати. У ДАО прозорість закладена безпосередньо в основу організації. Технологія блокчейн спеціально розроблена для забезпечення незмінного публічного запису всіх транзакцій. Це означає, що люди можуть інвестувати в ДАО з упевненістю, що їхній капітал використовують розумно. Завдяки прозорості кожен може ознайомитися з публічним кодом і ухвалити відповідні рішення (інклюзивність);

- учасники можуть колективно формувати майбутнє підприємства. Ця ідея схожа на те, як працюють акції в публічних компаніях, але це не однозначне порівняння. Члени ДАО купують токени управління, які використовують для голосування за пропозиціями. Після того як голосування відбулося, ці токени витрачені, а голоси публікують. Отже, члени змушені голосувати вдумливо і в такий спосіб, який найкраще відповідає загальному напрямку організації. У кожного є своя «монетка в грі», так би мовити, і це стимулює учасників будувати краще майбутнє. Завдяки колективному голосуванню рішення ухвалюють усі узгоджено відповідно до коду протоколу (інклюзивність);

- залученість і відповідальність співробітників. Залучення співробітників і створення в них відчуття своєї відповідальності за проєкт – ще один важливий чинник ефективності майбутньої роботи. Такий результат був досягнутий завдяки активній участі та залученості всіх членів ДАО. Сьогоднішнім працівникам важливіше відчувати, що в них є право голосу і певна зацікавленість в грі. Залучення співробітників до процесу ухвалення рішень (особливо під час створення ідей продукту) і забезпечення прозорості процесу ухвалення рішень має велике значення для того, щоб співробітники відчували себе включеними та залученими. Взаємна відповідальність учасників ДАО створює умови для взаємної зацікавленості в проєкті (інклюзивність);

- у структурі ДАО чітко видно індивідуальний і визнаний. Людей, які чудово справляються зі своєю роботою, але скромні та тихі, часто не визнають у традиційній структурі компанії, оскільки багато їхніх зусиль залишаються непоміченими. В організації ДАО усе видно, а це означає, що окремих

співробітників не залишають поза увагою, і вони отримують заслужене визнання за те, що приносять користь всім іншим членам команди. Розуміння публічного визнання і значущості виконаної роботи стимулюють учасників на максимальну залученість у діяльність ДАО (інклюзивність);

- свобода виконувати більш корисну роботу. Технологічно орієнтований характер ДАО може призвести до автоматизації елементарної алгоритмічної роботи, що дасть змогу учасникам стати найбільш творчими і корисними версіями самих себе, витратити більше часу на важливі види діяльності, які стимулюють стан потоку, і менше часу на монотонні, дрібні завдання. У той час як 85 % сьогочасної глобальної робочої сили не зайняті на роботі, ДАО дасть людям більше свободи у виборі проєктів, місія і бачення яких їм дійсно близькі, робочих місць, що відповідають їхнім сильним сторонам, і людей, які поділяють їхні цінності. Це також може допомогти пом'якшити конфлікти між роботою та особистим життям, надмірне навантаження, відсутність самостійності та офісну політику, що призводить до стресу на робочому місці. Свобода виконувати більш корисну роботу забезпечує гнучку розстановку акцентів відповідно до можливостей і потреб учасників і дає змогу залучити максимальний людський та інтелектуальний ресурс (інклюзивність).

Управління та його переваги: вищий рівень гнучкості. Сучасні корпорації схожі на величезні кораблі, яким потрібна величезна кількість часу та зусиль, щоб змінити курс. Перш ніж можна буде здійснити будь-які реальні зміни, необхідно пройти нескінченну бюрократичну тяганину. У ДАО зміни можуть бути запропоновані та реалізовані з відносно невеликими труднощами. Хоча ДАО насамперед базовані на розподілі коштів, лідери все ще можуть спостерігати, як працює цей процес, і бачити, наскільки він ефективний. Гнучкість ДАО забезпечує максимальне залучення ресурсів за рахунок більш оперативного розроблення та впровадження необхідних змін (інклюзивність).

Зовнішні виклики та можливості нівелювання їхнього впливу:

- система функціонує без потреби в довірі. Вам не потрібно довіряти CEO, або менеджеру, або будь-якому виконавцю, оскільки все прописано в

смарт-контракті, який завантажений у блокчейн, усе відбувається автоматично. Відсутність довіри має бути підкріплено технічною, управлінською та економічною компетентністю (наукоорієнтованість);

- ДАО не можна закрити. У ДАО рішення про закриття може бути ухвалено лише голосуванням за правилами ДАО. А чисто фізично буде складно зупинити роботу автономної організації, оскільки смарт-контракти працюють автономно в блокчейні, який валідують тисячі нод по всьому світу. Отже, необхідне усвідомлене і вкрай продумане ставлення до діяльності ДАО, оскільки помилкові дії практично неможливо виправити або скасувати (наукоорієнтованість);

- ДАО - це відкритий ресурс. Це означає, що всі можуть переглянути код і навіть запропонувати поліпшення. Зазвичай відкритий ресурс дає більше надійності, оскільки велика кількість розробників можуть брати участь у написанні та перегляді коду. Також пропозиції та голосування можуть допомогти розв'язати виявлені проблеми. Це говорить про високий рівень залученості різнопланових стейкхолдерів у діяльність ДАО (інклюзивність);

- квадратичне фінансування. Збір коштів від децентралізованої автономної організації або ДАО є загальним явищем в екосистемі Web3. Простіше кажучи, стартапи чи організації перебувають під контролем необмеженого кола осіб і групи, яка інвестувала в них і, отже, має право голосу для ухвалення рішень. Квадратичне фінансування – це форма демократизованого збору коштів, метою якої є сприяння справедливому та інклюзивному фінансуванню заради суспільства. Ідея цього полягає в тому, щоб зіставити помірні вклади кожного учасника з більшими сумами від спонсорів або донорів. Завдяки методиці квадратичного фінансування більшість учасників отримують можливість брати активну участь у роботі і управлінні ДАО незалежно від фінансового внеску (інклюзивність);

- робота з будь-якої точки світу. Співзасновник Netflix Марк Рендольф зазначив в ефірі подкасту Future Squared, що «в місці, де вас оцінюють виключно за якістю вашої роботи, ніхто насправді не піклується про вашу

зовнішність». Замість того, щоб цілий рік працювати в центральному офісі та мати два-чотири тижні вихідних, більшість учасників ДАО, швидше за все, працюватимуть віддалено, спілкуючись у віртуальних соціальних просторах і збираючись у реальному житті протягом кількох днів чи тижнів на рік для мотиваційних конференцій. Традиційні організації, які вимагають від своїх співробітників проводити два-три дні на тиждень в офісі, прив'язують своїх співробітників до життя в одному місці. Компаніям із такими архаїчними та обмежувачими мобільність позиціями скоріше за все буде важче виграти битву за міленіалів і таланти покоління Z. Отже, ДАО залучають працівників незалежно від географії та уподобань у формі роботи (інклюзивність).

Тепер у розрізі інклюзивності та наукоорієнтованості розглянемо недоліки ДАО також за блоками: лідерство, команда, управління, зовнішні виклики [343].

1. Лідерство. Розподіл голосів у ДАО. Деякі ДАО використовують систему голосування, у якій вага голосу визначена кількістю токенів, делегованих протоколу. Це означає, що будь-який член ДАО з великою кількістю монет може переважати над іншими членами спільноти, навіть якщо вони в меншості. Наприклад, у MakerDAO, згідно з голосуванням і його результатами в опитуванні, 4 з 46 учасників мали вагу 58,8 %. Це означає, що рішення було б на їхню користь навіть у тому випадку, якщо інші учасники проголосували проти. Застосовуваний підхід у MakerDAO фактично призводить до централізованого контролю, що суперечить суті децентралізованих автономних організацій. При цьому зміна механізму голосування не спрацює, якщо найбільші власники токенів у ДАО проголосують проти цього. Непропорційний розподіл активів для пропорційного голосування обмежує залученість і рівні можливості учасників проєкту (інклюзивність).

2. Команда:

1) соціальний аспект ДАО. Зазвичай кількість голосуючих не контролюють або не обмежують ніяк. Формально це означає, що з 10 000 учасників лише п'ять можуть брати участь у голосуванні. Наприклад, в

останньому опитуванні на відомій платформі MakerDAO на блокчейні Ethereum, яка випускає децентралізовану алгоритмічну стабільну монету DAI, взяло участь менше 50 осіб, більшість із яких проголосували за запропоновану пропозицію. Обмеженість об'єктивних можливостей для наявності 100 % активно голосуючих учасників означає обмеженість інклюзивного характеру DAO (інклюзивність);

2) дилема «Принципал-агент». Коли фізична або юридична особа отримує змогу ухвалювати рішення або здійснювати дії від імені іншої юридичної чи фізичної особи, з'являється ризик розбіжності цілей, пріоритетів або доступу до важливої інформації. У DAO для того, щоб зробити будь-яку дію, пов'язану з витрачанням коштів, необхідно відкриті і чесне голосування учасників на блокчейні, а сам розподіл відбувається вже автоматично за допомогою смарт-контрактів без участі людини. Роль агента в блокчейнах і DAO заснована на автоматизованій роботі, яка не потребує контролю з боку інвесторів. Однак, наприклад, повноваження розробників зростають, оскільки вони контролюють розроблення програмного забезпечення, що підтримує відносини між принципалами та агентами. Завданням для засновників та інвесторів DAO стає занурення в технічну складову проєктів із метою протистояння можливим викликам і суперечностям (наукоорієнтованість).

3. Управління. Складність і неоднозначність управління блокчейном. Інтеграція індивідуальних соціальних відносин з економічними аспектами на основі використання технології блокчейну є дуже складним завданням. Концепція все ще знаходиться в стадії розроблення, і немає загального розуміння, що робить прийняття і запуск DAO складним завданням, і не тільки через технологічні проблеми. Триваючий розвиток технології блокчейну вимагає високого рівня обізнаності про процеси, що відбуваються і постійного моніторингу технологічних змін (наукоорієнтованість).

4. Зовнішні виклики:

1) відсутність досвіду ухвалювати рішення. У членів DAO часто відсутній досвід вирішення питань про процеси голосування в організаціях, що

використовують технологію блокчейну, таких як управління гаманцями і підписання транзакцій. Крім того, цим моделям не вистачає обчислювальної семантики та можливостей взаємодії, які забезпечують загальне розуміння та знання, які могли б підтримати подальший розвиток конкретних систем ухвалення рішень та оцінювання в ДАО. Вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням справедливості системи голосування ДАО, а також розроблення напрямів необхідних змін потребує наявності технічних навичок і володіння основними принципами роботи технології блокчейн (наукоорієнтованість);

2) непостійність і правова невизначеність. Правовий статус ДАО досі не уточнений, тому регулятори ще не розробили правила для роботи децентралізованих платформ у фінансовому секторі. Те саме стосується самої галузі DeFi. Донині жодна компанія не може законно взаємодіяти з ДАО і використовувати ці платформи в ділових транзакціях, хоча це і не заборонено. Але кожен, хто вступає в індустрію DeFi, зіткнеться з юридичними проблемами. Зокрема, нині мало юрисдикцій легалізували ДАО. Наприклад, Вайомінг став першим штатом США, який визнав ДАО як юридичні особи. Також учасники можуть перебувати в різних юрисдикціях. У кожній країні своє законодавство, а в деяких поки навіть не визначені правила, за якими мають діяти ДАО. Невизначеність юридичного поля діяльності ДАО потребує пильного вивчення правових рамок як національного законодавства, так і іноземних юрисдикцій, із резидентами яких здійснюється співробітництво (наукоорієнтованість);

3) аспекти безпеки. Багато ДАО працюють на повністю децентралізованих блокчейнах, таких як мережа Ethereum, Cosmos, Solana і Cardano. У разі успішного порушення протоколів неможливо зупинити атакуючих і запобігти переміщенню активів. Це означає, що вони можуть вільно вивести кошти з пулу компрометованого децентралізованого протоколу. Прикладом може служити знаменитий інцидент із першою платформою ДАО, відомою як The DAO, у 2016 році, який призвів до поділу мережі Ethereum і появи хардфорку Ethereum Classic, який пізніше став основною мережею, у той

час як вихідна мережа залишилася у своєму первісному вигляді. The DAO змогла залучити 150 мільйонів доларів у монетах ЕТН під час свого первинного розміщення монет (ICO), що зробило його одним з найуспішніших проєктів ICO в історії криптовалют. Однак після злому платформа припинила свою діяльність, і токени були зняті з великих бірж. Значний потенційний збиток і складність протидії в разі успішного злому потребують високого рівня компетентності розробників і майнерів, які підтримують проєкт (наукоорієнтованість).

Дані проведеного якісного аналізу трансформуємо в кількісний формат на основі тривимірної матриці, поданої в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Матриця результатів аналізу сутності ДАО у розрізі критеріїв інклюзивності та наукоорієнтованості *(побудовано автором)*

Критерій	Інклюзивність	Наукоорієнтованість
Блок		
1. Лідерство		
Переваги	4	0
Недоліки	1	0
2. Команда		
Переваги	5	0
Недоліки	1	1
3. Управління		
Переваги	1	0
Недоліки	0	1
4. Зовнішні виклики		
Переваги	3	2
Недоліки	0	3

Як видно з табл. 5.3, інклюзивність частіше знаходить відображення в перевагах ДАО. Це означає, що самі принципи функціонування та управління ДАО припускають високий рівень залученості, а також максимальні рівні можливості для ентузіастів технологій блокчейн. Те, що інклюзивність

закладена всередині ДАО, підтверджено також тим, що більшість позитивних сторін проєктів стосуються внутрішнього середовища організацій (лідерство, команда, управління). Також кількісна інтерпретація проведеного якісного структурно-блочного аналізу показує, що критерій наукоорієнтованості пов'язаний в основному з недоліками ДАО. Це говорить про те, що розвиток дослідницької та компетентнісної складової в підприємстві є особливо актуальним для реалізації та використання проєктів ДАО. При цьому те, що наукоорієнтованість пов'язана переважно з блоком «Зовнішні виклики», говорить про пріоритетність питань професійних і технічних навичок для взаємодії із зовнішньою екосистемою (університети, консалтингові агентства, технологічні компанії).

На основі структурно-блочного комбінованого якісного і кількісного аналізу можна зробити висновок, що в основі алгоритму створення і функціонування ДАО лежить принцип інклюзивності. Такі переваги ДАО, як відсутність ієрархії, «зароблене» лідерство, відповідальність за виконану роботу, колективне ухвалення рішень, прозорість управління, забезпечують максимальну залученість мотивованих учасників і справедливі можливості для розвитку. Критерій наукоорієнтованості переважно проявляється в недоліках ДАО. Це свідчить про наявність потенційних обмежень для масштабування проєктів ДАО саме на рівні професійних і технічних навичок учасників. Отже, можна стверджувати, що ДАО є формою наукоорієнтованого підприємництва, а активне впровадження такої організаційної структури в бізнес-діяльність пов'язане з ризиками недостатнього рівня навичок і знань зацікавлених осіб [344].

Грунтуючись на перевагах і можливостях децентралізованих автономних організацій, запропоновано концептуальний підхід щодо конструювання децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми, що передбачає формування середовища для генерації суспільно-інклюзивної бізнес-цінності та імплементації принципів інтелектуальної автономії суб'єктів екосистемної кооперації (рис. 5.3). Окреслено управлінську, освітню та маркетингову

компоненти реалізації, а також визначено інструментарій підтримки динамічної комунікаційної взаємодії між учасниками екосистеми.

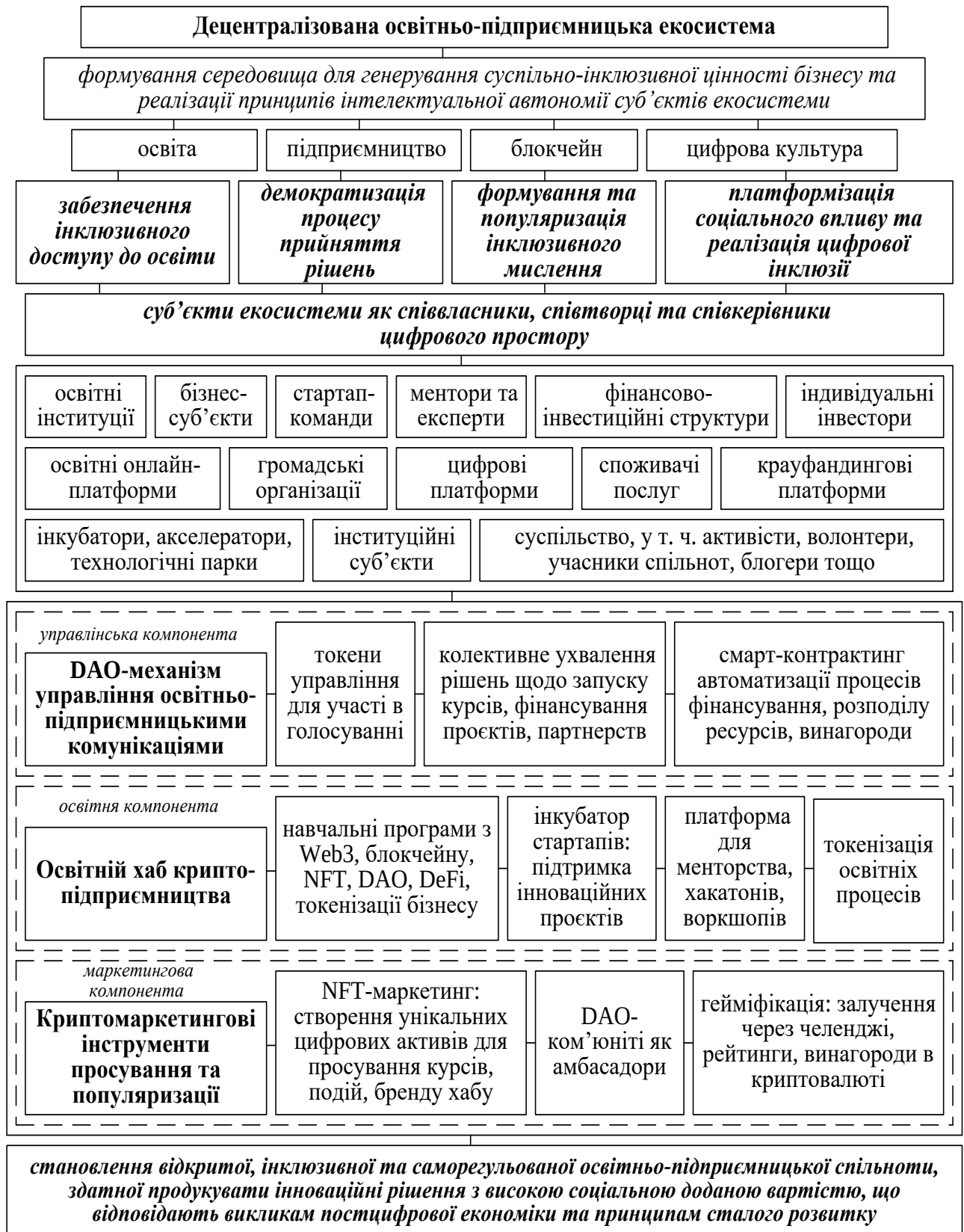


Рис. 5.3. Концептуальний підхід до конструювання децентралізованої освітньо-підприємницької екосистеми (розробка автора)

Зокрема, управлінська компонента включає ДАО-механізм управління освітньо-підприємницькими комунікаціями, що передбачає управління для участі в голосуванні на основі токенів, колективне ухвалення рішень про запуск курсів, фінансування проєктів, партнерства, смарт-контрактинг автоматизації процесів фінансування, розподіл ресурсів, винагороду тощо.

Освітня компонента реалізована за рахунок розбудови освітнього хабу криптопідприємництва, в основу якого покладено навчальні програми з Web3, блокчейну, NFT, DAO, DeFi, токенизації бізнесу; інкубатор стартапів (підтримка інноваційних проєктів); платформу для менторства, хакатонів, воркшопів; токенизацію освітніх процесів тощо [344].

Маркетингова компонента освітньо-підприємницької екосистеми забезпечена за рахунок застосування криптомаркетингових інструментів просування та популяризації, зокрема NFT-маркетингу (створення унікальних цифрових активів для просування курсів, подій, бренду хабу), ДАО-ком'юніті (як амбасадори), гейміфікації (залучення через челенджі, рейтинги, винагороди в криптовалюті) тощо.

Застосування такого підходу сприятиме становленню відкритої, інклюзивної та саморегульованої освітньо-підприємницької спільноти, здатної продукувати інноваційні рішення з високою соціальною доданою вартістю, що відповідають викликам постцифрової економіки і принципам сталого розвитку.

5.2. Організаційні аспекти розбудови освітнього хабу криптопідприємництва

Централізовані моделі управління сприяли масовій інтеграції населення до глобальної мережі Інтернет, забезпечивши стійку та надійну інфраструктуру, яка підтримує її функціонування. Водночас інституції з централізованим контролем отримали можливість монополізувати окремі сегменти цифрового

простору, здійснюючи регуляторний вплив на інформаційні потоки та визначаючи, які ресурси та сервіси мають бути доступними, а які – ні.

Наразі на зміну монополізованій мережі великих технологічних компаній прийшла Web3, яка використовує децентралізацію, належить користувачам, створена і керована ними. Тобто Web3 переорієнтовує цифрову екосистему на принципи самоврядування, де основні рішення ухвалює спільнота, а не корпоративні інституції. Нині для більшості населення всесвітня мережа є незмінною основою сучасного життя. Однак мережа, яку більшість з нас знає сьогодні, суттєво відрізняється від її першочергової варіації. Для кращого розуміння принципів та особливостей функціонування інтернет-мережі та цифрових екосистем доцільно розглянути еволюцію Web-технологій.

Першим історичним етапом розвитку вебтехнологій є Web 1.0: лише читання (1990-2004). У 1989 році в ЦЕРН (Женева) Тім Бернерс-Лі був зайнятий розробленням протоколів, які стануть всесвітньою мережею. Головна ідея полягала в тому, щоб створити відкриті, децентралізовані протоколи, які допомагають поширювати інформацію з будь-якої точки земної кулі. Перша версія творіння Бернерса-Лі, відома зараз як Web 1.0, існувала приблизно з 1990 по 2004 рік. Мережа Web 1.0 була в основному статичними вебсайтами, що належать компаніям, і взаємодія між користувачами фактично була відсутня. Окремі люди рідко створювали контент, тому ця версія стала відома як «Інтернет лише для читання» [345-349].

Web 2.0: читання та запис (з 2004 р. і донині). Період Web 2.0 розпочався у 2004 р. з появою соціальних мереж і переходом від моделі «тільки для читання» до «читання і запис». Компанії почали надавати платформи для розповсюдження контенту, створеного самими користувачами, і залучати користувачів до безпосередньої взаємодії один з одним. Оскільки все більше людей інтегрувалися до інтернет-мережі, декілька найпотужніших компаній почали контролювати непропорційну кількість трафіку та прибутку, що виникає в Інтернеті. Модель Web 2.0 також породила модель доходу на основі реклами. Незважаючи на те, що користувачі можуть створювати контент, вони

безпосередньо не володіють ні контентом, ні доходами від його монетизації [345-349].

Web 3.0 (з 2020-х рр.): читання, запис і володіння. Концепт Web 3.0 вперше був окреслений співзасновником Ethereum Гевіном Вудом. Традиційна модель Інтернету потребує високого рівня довіри до централізованих структур. Інакше кажучи, значна частина сучасної мережі функціонує на основі довіри до обмеженого кола великих приватних компаній, які контролюють головні сервіси та платформи. У свою чергу користувачі фактично втрачають контроль над власною цифровою ідентичністю, активами та інформаційним середовищем. Web 3.0 пропонує альтернативу – децентралізоване середовище, у якому дані, цифрові ресурси та механізми ухвалення рішень розподілені між учасниками мережі, користувачі отримують можливість володіти своїми даними, брати участь в управлінні платформами і отримувати винагороду за внесок у розвиток [345-349].

Зважаючи на це, серед важливих ідей Web3 слід виділити такі:

- мережа Web3 децентралізована: замість великих сегментів Інтернету, контрольованих і керованих централізованими організаціями, володіння буде розподілено між творцями і користувачами;
- Web3 не регульована: усі беруть участь на рівних правах, і нікого не виключають. Для оплати і переказів у Web3 використовують криптовалюту, немає необхідності в застарілій інфраструктурі банків і платіжних систем;
- Web3 не вимагає довіри: усе працює через економічні механізми і не потрібно довіряти будь-якій третій стороні.

Основними принципами та особливостями Web3 є:

1) володіння: Web3 дає безпрецедентне володіння цифровими активами. Розглянемо практичне втілення цього принципу на прикладі гри. Якщо в середовищі Web2 гравець купує внутрішньоігровий предмет, він прив'язується безпосередньо до акаунту. Якщо творці гри видалять акаунт, то гравець втратить предмети. І якщо він припинить грати, то втратить все, що вкладено у внутрішньоігрові предмети. На противагу цьому, Web3 дозволяє пряме

володіння через невзаємозамінні токени (NFT).

Ніхто, навіть творці гри, не можуть забрати щось у власність. Якщо гравець припиняє грати, то він зможе продати ігрові предмети на відкритих ринках і окупити їхню вартість [350];

2) ідентичність: зазвичай потрібно створювати обліковий запис на кожній платформі. Наприклад, в однієї людини можуть бути акаунти Twitter, YouTube і Reddit. У деяких випадках можна реєструватися на платформах за допомогою акаунтів у соцмережах, але в цьому випадку особа стикається з проблемою цензури. Багато сучасних платформ мають технічну можливість оперативно обмежити доступ користувача до його цифрових ресурсів, включно з особистими даними, контентом і сервісами.

Окрім того, значна частина таких платформ потребує надання персональної інформації як передумови для створення облікового запису, що формує залежність користувача від централізованих структур і підвищує ризики втратити контроль над онлайн-активністю. Web3 розв'язує ці проблеми, надаючи повний доступ до цифрової ідентичності;

3) вбудовані платежі: платіжна інфраструктура Web2 залежить від банків і платіжних систем, виключаючи з економіки людей, які не мають банківських рахунків, або мешкають у країнах, що перебувають під обмеженнями. На противагу цьому Web3 використовує токени, щоб відправляти гроші безпосередньо з браузера, і не вимагає довіри до третіх осіб;

4) досвід користувача: технічний бар'єр для входу у Web3 на сьогодні занадто високий. Користувачі повинні бути компетентними в комп'ютерній безпеці, розуміти складну технічну документацію та використовувати неінтуїтивні інтерфейси;

5) навчання: Web3 вводить нові парадигми, які потребують вивчення нових ментальних моделей, відмінних від Web 2.0. Мережа Web3 нескладна, вона просто інша. Освітні ініціативи, спрямовані на роз'яснення концепцій Web3 користувачам Web2, є життєво важливими для її успіху.

Еволюція інтернет-мережі та вебтехнологій подана на рис. 5.4.

<i>Версія Web</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Роль користувача</i>	<i>Технології</i>	<i>Соціальні наслідки</i>
Web1	Статичний контент, одностороння комунікація	Пасивний читач	HTML, гіперпосилання	Обмежена взаємодія, інформаційна ізоляція
Web2	Динамічний контент, соціальні мережі, централізація	Активний учасник, але без контролю	JavaScript, AJAX, API, мобільні додатки	Масова участь, але залежність від платформ
Web3	Децентралізація, володіння даними, токенизація	Співвласник, співучасник управління	Блокчейн, смарт-контракти, DAO, NFT	Суверенність користувача, нові моделі економіки

Рис. 5.4. Еволюція інтернет-мережі та вебтехнологій (сформовано автором)

За останні п'ятнадцять років інвестори і підприємці по всьому світу неодноразово стикалися з екстремальними стресовими ситуаціями. Спочатку в 2007-2009 роках під час спалаху світової фінансової кризи, потім у середині 2011 року під час кризи суверенного боргу в Єврозоні, а у 2020 році під час пандемії COVID-19. Невизначеність стала найбільш універсальною описовою характеристикою світу за останні десятиліття, і її вплив відчувається на всіх ринках. Відповідно, невизначеність у світовій економіці впливає на ринки в широкому розумінні і, безсумнівно, фінансові ринки, тоді як більшість основних світових валют також залежать від невизначеності. У зв'язку з цим біржові інструменти змінилися та еволюціонували у відповідь на потребу ринку максимально спростити обмін. Фінансові системи активно розвиваються, трансформуються і адаптуються до певних економічних і технологічних вимог, створюючи середовище для ефективного функціонування фінансових відносин, оскільки вони є кровоносною системою світових економік.

Однією з важливих тенденцій останніх десятиліть стала поява і

поширення цифрових валют. Цифрові валюти здатні розвивати існуючі платіжні системи та фінансові установи, оскільки вони являють собою нове розуміння форми грошей і безпеки транзакцій. Наприклад, із 2019 року Сполучені Штати активно проводять дослідження і дії з впровадження криптовалюти у внутрішню платіжну систему. Наприкінці 2019 року Конгрес США ухвалив законопроект під назвою «Закон про криптовалюту 2020 року». Він переглянув процедуру визнання, ліцензування та реєстрації цифрових валют як форми оплати, а також встановив перелік державних установ, відповідальних за регулювання та контроль над новою валютою [351, 352].

Завдяки наявності значних потенційних вигід крипторинку розширився, і очікують, що практика використання криптографії в платіжних системах і фінансових контрактах буде розширена. У рамках недавнього дослідження турецькі дослідники вивчили інтерес споживачів до використання криптовалютних платформ для заощаджень та інвестицій протягом наступних трьох років. За їхніми висновками, більшість споживачів високо мотивовані інвестувати в криптовалюту [353].

Незважаючи на те, що глобальне використання зростає, кількість людей, які не володіють будь-якої криптовалютою, значно перевищує чисельність тих, у кого вона є. Ця відносно низька частка користувачів дає можливість для її зростання на ринках, що розвиваються. Розширення використання криптовалют і володіння ними потенційно може забезпечити альтернативи місцевим ринкам фінансових активів і прискорити темпи розвитку глобальних фінансових систем. У той час як доцільність участі уряду в криптовалютах або індивідуального володіння ними є предметом дискусій, а її кінцевий успіх, імовірно, не буде повністю зрозумілий протягом деякого часу, немає сумнівів у тому, що криптовалюта з'явилася як новий клас активів, і незалежно від дій уряду володіння і використання криптовалюти зростає швидкими темпами.

Сьогодні складно оцінити важливість цієї технології та перспективи її розвитку. Однак цифрові валюти можуть стати новим загальноприйнятим платіжним засобом, замінивши звичні фіатні гроші. У цьому випадку найбільш

успішна криптовалютна система, що належить конкретній країні, може отримати значну перевагу в гонці за лідерство на фінансово-економічній арені.

Криптовалюти останнім часом привертають значну увагу дослідників та інвесторів. Зокрема, у літературі відбувається бурхлива дискусія про криптовалюти як кандидатів на роль «порту під час шторму» [354]. Продукти, засновані на технологіях, здаються ідеальними як для такої ролі, оскільки вони не пов'язані з будь-якою вищою інстанцією, не мають фізичного представництва і діляться нескінченно. На відміну від традиційних фінансових активів, вартість криптовалют не заснована на будь-якому іншому активі, економіці країни або фірми [355]. Однак велика частина досліджень зосереджена на зв'язках між фондовим і криптовалютними ринками, зокрема на кореляції [356]. Проте важливо розуміти роль криптовалюти не тільки як інвестиційного інструменту, але й інструменту фінансової та операційної діяльності підприємств.

За іншими дослідженнями, основними каталізаторами фінансових відкритих інновацій в останні роки стали активні процеси глобалізації та цифровізації світових економік. У таких умовах до платіжних систем та інструментів висувають підвищені регулятивні вимоги, оскільки ризики розподілені між глобальними економіками [357, 358]. У той же час виявлення чинників і ризиків мікрорівня для масштабування криптовалют також відіграє важливу роль в адаптації цих інструментів бізнес-структурами.

Криптовалюти займають свою нішу в платіжних системах. У той же час існує оцінка того, як фінансова індустрія використовує криптовалюту для підвищення ефективності та добробуту інвесторів як альтернативу традиційним методам інвестування [359]. Оскільки зацікавленими сторонами криптомаркетингу є не тільки інвестори, а й держава, фінансові структури і спільноти, критичний аналіз переваг і перспектив участі в криптороторгівлі для цих зацікавлених сторін є цінним.

Учені також розглядають процеси, пов'язані зі оборотом криптовалют, включаючи блокчейн, біржі, гаманці і майнінг. Аналізують поведінку

споживачів і чинники, що впливають на використання криптовалют, з акцентуванням на спекуляції, довірі до алгоритмів, купівельній спроможності і демографії. У цілому формують уявлення про складну динаміку, пов'язану з впровадженням криптовалют, і її потенційний вплив на глобальні фінанси [360]. У той же час практичні приклади застосування фінансових інновацій на різних ринках вивчені недостатньо.

Для здійснення своєї діяльності, починаючи з моменту відкриття бізнесу і протягом всієї операційної діяльності, кожному підприємству потрібна наявність фінансових активів, які є головними бізнес-інструментами.

Залежно від способу створення існує три типи фінансових інструментів:

- готівкові гроші;
- цифрові фінансові інструменти – інформація в електронному вигляді про наявність готівки та інших фінансових активів. До них належать депозитні кошти і різні системи онлайн-платежів;
- криптофінансові інструменти – це повний електронний аналог фінансових інструментів з усіма необхідними реквізитами: електронний підпис, печатка, дата і обсяг випуску, номінал, серія, номер, історія транзакцій, власник. Усі види криптофінансових інструментів забезпечують високий ступінь безпеки і потребують окремої інфраструктури, вбудованої в інтернет, що було досягнуто з використанням блокчейн-технологій [361].

Загалом блокчейн – це багатофункціональна і багаторівнева інформаційна технологія, яка призначена для надійного обліку різних активів. Ця технологія може бути використана не тільки для здійснення криптовалютних транзакцій, але і в багатьох інших сферах суспільного життя.

Блокчейн – це ланцюг блоків даних, який постійно зростає, оскільки майнери додають нові блоки з інформацією про останні транзакції. Зручність цієї технології в тому, що користувачі можуть бачити, яка, коли і на яку суму була здійснена транзакція, але при цьому вся особиста інформація про відправника і одержувача недоступна. Типи блокчейн-інструментів і можливості їх практичного використання подані в табл. 5.4.

Типи блокчейнів і напрями їх використання

(сформовано автором на основі [362])

Тип	Блокчейн 1.0	Блокчейн 2.0	Блокчейн 3.0
Сутність	Криптовалюта	Контракти	Додатки
Застосування	Грошові перекази та цифрові платежі	Торгівля акціями, облигаціями, ф'ючерсами, смарт-контрактами	Бази даних і системи обліку в державному управлінні, охороні здоров'я, науці, освіті, культурі та мистецтві
Можливості	Підвищення економічної ефективності та зниження витрат за рахунок використання децентралізованих мережевих моделей. Спрощення створення нових підприємств і здійснення підприємницької діяльності в умовах контролю за капіталом і обмежуючої економічної політики		Обхід обмежень, накладених географічними юрисдикціями. Ефективність, масштаб, доступність і прозорість глобальних бізнес-структур
Загрози	Незворотність – скасувати передавання блокчейн-даних неможливо, навіть якщо вона була проведена помилково		Низька адаптивність – із збільшенням інтенсивності транзакцій, із збільшенням кількості блоків і вузлів ефективність всієї системи знижується

Як видно з табл. 5.4, технологія блокчейн створює можливості як для малого, так і великого бізнесу. У той же час фінансові інструменти, такі як криптовалюта і смарт-контракти, потенційно можуть бути використані в розрахунках, краудфандингу та операціях малого бізнесу. Основними перевагами, які можуть викликати інтерес у малих і середніх підприємств, є децентралізація (учасники мережі рівні між собою і можуть обмінюватися даними без посередників) і прозорість (можливість перевірити історію будь-якої транзакції). Можливість впровадження глобальної бізнес-аналітики, бухгалтерського обліку та управління (на основі додатків Blockchain 3.0), імовірно, буде більш цікава представникам великого бізнесу.

Сьогодні блокчейн-технологія привертає велику увагу і вже використовується в різних програмах, не обмежуючись криптовалютами. Значною мірою цьому сприяють переваги, які дають блокчейн-технології:

1) розподіленість. Оскільки дані блокчейну часто зберігають на тисячах пристроїв у розподіленій мережі нод, система і дані мають високу стійкість до технічних збоїв і шкідливих атак. Кожна нода мережі здатна дублювати і зберігати копію бази даних, і тому немає єдиної точки відмови: відключення однієї ноди не впливає на доступність або безпеку мережі;

2) стабільність. Підтверджені блоки навряд чи буде скасовано, а це означає, що після того, як дані були зареєстровані в блокчейні, їх дуже складно видалити або змінити. Це робить блокчейн чудовою технологією для зберігання фінансових записів або будь-яких інших даних, де потрібно проводити аудити, оскільки кожен змінює відстежують і постійно записують у розподіленому та публічному реєстрі;

3) система, яка не потребує довіри. У більшості традиційних платіжних систем транзакції залежать не тільки від двох залучених сторін, а і посередника, такого як банк, компанія, яка випускає кредитні картки, або постачальника платіжних послуг. Використовувати блокчейн-технологію для цього немає необхідності, оскільки розподілена мережа нод перевіряє транзакції за допомогою процесу, відомого як майнінг. Через це блокчейн часто називають системою «без довіри».

Незважаючи на суттєві переваги таких технологій, потрібно звернути увагу і на певні недоліки блокчейн:

1) атаки «51 %». Алгоритм консенсусу Proof of Work, що захищає блокчейн Bitcoin, довів свою ефективність протягом багатьох років. Тим не менш є декілька потенційних атак, які можуть бути виконані проти блокчейн-мереж, і атаки 51 % є одними з найбільш загрозливих за масштабністю. Така атака може статися, якщо одному об'єкту вдасться контролювати понад 50 % хеш-потужності мережі, що врешті-решт дасть їм змогу порушити роботу мережі, навмисно виключивши або змінивши порядок транзакцій. Проте успішна атака 51 % зможе змінити останні транзакції тільки на короткий період часу, оскільки блоки пов'язані за допомогою криптографічних доказів (зміна більш старих блоків вимагатиме неймовірних рівнів обчислювальної

потужності). Крім того, блокчейн Bitcoin дуже стійкий і швидко адаптується у відповідь на атаку;

2) зміна даних. Ще одним недоліком блокчейн-систем є те, що після додавання даних у блокчейн їх дуже складно змінити. Хоча стабільність є однією з переваг блокчейну, це не завжди добре. Зміна даних або коду блокчейну зазвичай потребує великих зусиль і часто вимагає хард-форку, коли один ланцюг залишається і створено новий;

3) приватні ключі. Блокчейн використовує криптографію з публічним ключем (тобто асиметричну), щоб надати користувачам право власності на свої одиниці криптовалюти (або будь-які інші блокчейн-дані). Кожна блокчейн-адреса має відповідний приватний ключ. Хоча адресою можна поділитися, приватний ключ слід тримати в секреті. Користувачам потрібен приватний ключ для доступу до своїх коштів, це означає, що вони діють як власний банк. Якщо користувач втрачає свій приватний ключ, гроші фактично губляться, і він нічого не може з цим зробити;

4) неефективність. Блокчейни, особливо ті, що використовують Proof of Work, вкрай неефективні. Оскільки майнінг є висококонкурентним, кожні десять хвилин виявляється лише один переможець, і робота кожного другого майнера змарнована. При цьому майнери постійно намагаються збільшити свою обчислювальну потужність, щоб вони мали більше шансів знайти дійсний хеш блоку. Тобто ресурси, що використовує мережа Bitcoin, значно збільшилися за останні декілька років, і зараз вона споживає більше енергії;

5) зберігання. Блокчейн-реєстри можуть згодом стати дуже великими. Блокчейн Bitcoin на сьогодні потребує близько 200 ГБ дискового простору. Поточне зростання розміру блокчейну, мабуть, випереджає розвиток жорстких дисків, і мережа ризикує втратити ноди, якщо реєстр стане занадто великим для завантаження та зберігання окремими особами.

Зважаючи на переваги та недоліки блокчейн-технологій, слід зазначити, що основними аргументами на користь їх вибору глобальними компаніями є надійність (підміна даних і хакерські атаки практично виключені, оскільки

використовують спеціальні зашифровані ключі). Слід також зазначити, що блокчейн досить універсальний для використання, оскільки його можна використовувати в різних сферах.

1. Інформаційні технології. Перевагою роботи блокчейну є те, що вона здійснюється повністю автоматично. Взаємопов'язаними пристроями управляють не люди або сучасні комп'ютери, а системи і програми. При цьому складне шифрування і децентралізована структура блокчейну, технічна неможливість його зламати роблять блокчейн панацеєю для захисту від цифрових загроз.

2. Освіта. У блокчейні неможливо маніпулювати даними, які записані в системі, інформація може бути додана, але не перезаписана. Тому технологія може бути впроваджена в системи зберігання і контролю документів. При цьому легко відстежити справжність документа, оскільки будь-який користувач може бачити, хто його записав і в який час.

3. Юриспруденція. Після збереження даних у блокчейні вони не підлягають зміні. Завдяки цьому технологія може бути використана як документальне підтвердження передавання цифрових активів і для зберігання інформації про фактичного власника майна. При цьому забезпечена більш ефективна звітність регулюючих органів.

4. Розваги. Блокчейн може зберігати дані про всі транзакції, зашифровані дані про права власності, фінансування і виконувати смарт-контракти (на рівні коду обмінюватися цінностями без посередників), що забезпечує можливість публікувати контент, управляти контрактами і здійснювати платежі в одному місці [363].

5. Ланцюги постачання. Кілька компаній можуть використовувати блокчейн-систему для запису даних про місцезнаходження і право власності на свої матеріали та продукти. Блокчейни побудовані як розподілені системи, які підтримують унікальне й прозоре сховище даних. Багато компаній покладаються на системи електронного обміну даними (EDI) для надсилання бізнес-інформації одна одній. Однак ці дані часто надсилають партіями, а не в

режимі реального часу. Якщо вантаж зникає або ціна швидко змінюється, інші учасники ланцюга постачання отримають цю інформацію лише після того, як вийде наступна партія EDI. За допомогою блокчейну інформація регулярно оновлюється і може бути швидко розподілена серед усіх залучених організацій. Блокчейн забезпечує незмінність документів, а угоди можуть бути змінені лише в тому випадку, якщо всі залучені сторони досягнуть консенсусу.

Тим не менш, системи, які спеціально створені для ланцюга постачання організації, можуть бути нездатні адаптуватися до середовища на основі блокчейну. Реконструкція інфраструктури і бізнес-процесів компанії є серйозним завданням, яке може порушити роботу і забрати ресурси в інших проєктів. Партнери, які беруть участь у ланцюгу постачання, також повинні бути готові приєднатися до блокчейн-технології. Хоча організації все ще отримують переваги від того, що блокчейн охоплює лише частину процесу, вони не можуть скористатися ним повною мірою, коли є блокчейни. Після того як система на основі блокчейну буде впроваджена, компанії повинні сприяти її впровадженню серед своїх співробітників. План управління змінами має визначати, що таке блокчейн, як він покращує їхні посадові обов'язки та як працювати з новими системами, які його включають.

6. Охорона здоров'я. Деякі функції, які дають змогу криптовалютним блокчейнам бути безпечним записом фінансових транзакцій, також застосовують для зберігання медичних даних. На відміну від традиційних баз даних, які покладені на централізований сервер, використання розподіленої системи допомагає здійснювати обмін даними з вищим рівнем безпеки, а також скорочувати адміністративні витрати, пов'язані з поточною системою.

Ще однією перевагою медичних карт на основі блокчейну є їхня здатність покращувати взаємодію між клініками, лікарнями та іншими постачальниками медичних послуг. Крім спрощення процесу обміну записами, блокчейн-системи можуть також надати пацієнтам вищий рівень доступності й прозорості щодо їхньої власної медичної інформації. Блокчейни можуть забезпечити надійний метод відстеження фармацевтичних препаратів протягом усього процесу

виробництва й розподілу, тим самим скорочуючи поширену проблему підробки ліків. Ще одним застосуванням блокчейну в охороні здоров'я є підвищення якості й ефективності клінічних випробувань. Медичні дані в блокчейнах можуть використовувати рекрутери для виявлення пацієнтів, яким можуть допомогти тестовані ліки.

Впровадження блокчейн-технології у сфері охорони здоров'я є перспективним, але пов'язане з деякими проблемами. Із боку постачальника блокчейн-рішення, імовірно, будуть потрібні великі початкові інвестиції, що, безумовно, перешкоджає більш широкому впровадженню. Крім того, розподілені системи зазвичай значно повільніші від централізованих із точки зору транзакцій за секунду. Складність блокчейн-технології створює і освітні проблеми в секторі охорони здоров'я. Цей розрив у розумінні може призвести до недостатнього використання та неналежного впровадження блокчейн-рішень. Величезна кількість даних, що виробляє сектор охорони здоров'я, є значною проблемою масштабованості для блокчейн-мереж. Зі збільшенням обсягу даних зростає час транзакції та операційні витрати на деяких блокчейнах. Блокчейн потребує уніфікованого введення даних для забезпечення ефективного зв'язку та сумісності в мережі. Однак це особливо складно в охороні здоров'я, ураховуючи широкий спектр типів і форматів даних.

7. Цифрова ідентифікація. Впровадження криптографії і блокчейну в цифрову ідентифікацію може дати, як мінімум, дві основні переваги. По-перше, користувачі можуть краще контролювати, як і коли використовують їхню особисту інформацію. Це значно знизило б небезпеку, пов'язану зі збереженням конфіденційних даних у централізованих базах даних. Другою перевагою є той факт, що системи цифрової ідентифікації на основі блокчейну можуть бути надійнішими, ніж традиційні. Блокчейн-системи ускладняють фальсифікацію частини інформації та можуть ефективно захистити всі види даних від шахрайства.

Як і в багатьох випадках використання блокчейну, існують деякі

проблеми, пов'язані з використанням цієї технології для цифрової системи ідентифікації. Імовірно, найскладнішою проблемою є той факт, що ці системи, як і раніше, будуть уразливими для такого типу шкідливої діяльності, як синтетична крадіжка особистих даних. Синтетична ідентифікація передбачає об'єднання дійсної інформації різних осіб для створення абсолютно нової ідентичності. Оскільки кожна частина інформації, яку використовують для створення синтетичної ідентичності, є точною, деякі системи можуть бути обдурені та розпізнавати фальшиві дані як справжні.

8. Грошові перекази. Грошові перекази (remittance) можна визначити як переказ грошей у віддалене місце, зазвичай між людьми, які живуть у різних країнах. Блокчейн-система може виконувати фінансові транзакції по всьому світу на основі розподіленої мережі комп'ютерів. Порівняно з традиційною банківською системою блокчейн-технологія може забезпечити більш швидкі та надійні платіжні рішення з набагато меншими витратами. Основними проблемами при цьому можуть бути конвертація криптовалюта-фіат, залежність від мобільного зв'язку та інтернету, можливості регулювання, складність використання, волатильність.

9. Ігри. Ігри на основі блокчейну дають змогу гравцям мати постійне володіння і повний контроль над своїми ігровими активами: ігрові рішення, побудовані на основі блокчейн мереж, допомагають створювати децентралізовані маркетплейси; блокчейн і смарт-контракти - знизити комісії та прискорити фінансові транзакції; геймери можуть обмінюватися активами між різними іграми; блокчейн - створювати розподілені та прозорі ігрові сервери з відкритим вихідним кодом. Хоча блокчейн-технологія відкрила зовсім нові горизонти для ігрового середовища, але їй усе ще потрібно подолати серйозні проблеми. Деякі з них включають масштабованість, відсутність ухвалення, централізацію, простоту, бар'єри для входу, суперництво.

Блокчейн у юриспруденції та освіті відкриває нові можливості, переважно для державного управління. Напрями використання в цій сфері стосуються в основному перспектив використання технології для

бухгалтерського обліку та регуляторної політики (основна увага зосереджена на Блокчейн 3.0). Використання в інформаційних технологіях і сфері розваг в основному орієнтоване на бізнес-структури, які можуть використовувати криптовалюту і смарт-контракти (Блокчейн 1.0 і Блокчейн 2.0) для поліпшення своїх бізнес-моделей і отримання конкурентних переваг. Надалі роль фінансових інструментів, заснованих на технології блокчейн, для розвитку підприємницької діяльності буде досліджена детальніше.

Найбільш відомим і поширеним інструментом на сьогодні є криптовалюта – віртуальна валюта, яка не забезпечена будь-якою реальною вартістю, що вважають основною проблемою її впровадження і широкого поширення. Криптовалюта створена як винагорода за виконання математичних обчислень – цю роботу називають майнінгом. Суть майнінгу полягає в тому, що користувачі надають свої комп'ютери для перевірки адрес і запису транзакцій у реєстр. Як винагороду за це майнери отримують новостворену криптовалюту і комісію за завершені транзакції. Криптовалюту також можна отримати в обмін на звичайні фіатні гроші або за допомогою електронного гаманця. Безпеку мережі підтримують за рахунок фізично обмежених ресурсів, але це в той же час робить мережі неефективними з ресурсної точки зору. Головна ідея використання криптовалют полягає в тому, що ніхто не може вплинути на хід платежів, і вони ні від кого не залежать: ні від держави, ні від банків.

Отже, основними характеристиками криптовалюти є [363]:

- транзакції безвідкличні і здійснювані за допомогою P2P;
- інформація про транзакції загальнодоступна;
- випуск криптовалют в обіг децентралізований;
- відсутність проблеми обмеження ліквідності навіть із розробленням усього обсягу криптовалюти, оскільки одиниця валюти ділена на більш дрібні частини;
- криптовалюта не має заставного забезпечення, її вартість заснована тільки на очікуваннях учасників ринку – конвертації в інші валюти або обміні на товари і послуги безпосередньо;

– криптовалюти використовує необмежена кількість людей для здійснення транзакцій із купівлі та продажу товарів і послуг, оплати за роботу, а також в інвестиційних цілях.

Надалі слід розглянути функції, які можуть виконувати криптовалюти для бізнесу.

По-перше, криптовалюти можна використовувати для вираження вартості товарів і послуг, а також оплати товарів (є інтернет-магазини та кафе, які приймають криптовалюти як оплату).

По-друге, функція платіжного засобу відображена в технології смарт-контрактів, які дають змогу комбінувати будь-які умови оплати, що нагадує звичайні транзакції, але при цьому немає необхідності обом сторонам довіряти один одному (отже, можливе укладення угоди про відстрочення платежу). Криптовалюта виконує функцію платіжного засобу, будучи високоліквідною.

По-третє, що стосується функції засобу накопичення, то криптовалюту можна зберігати в спеціальних електронних гаманцях. Вони збережуть свою цінність і навіть збільшать її через ускладнення процесу майнінгу.

Для систематизації основних параметрів криптовалюти був проведений SWOT-аналіз, результати якого подані в табл. 5.5.

Підводячи підсумки SWOT-аналізу криптовалют щодо перспектив впровадження малим і великим бізнесом, можна відзначити таке:

1) для компаній, що працюють у глобальному масштабі, важливою мотивацією для впровадження криптовалют є можливість здійснювати міжнародні грошові розрахунки, які недоступні в національній юрисдикції. Але в той же час конфіденційність персональних даних сторін робить можливим використання криптовалют у злочинних цілях, що є головною загрозою глобальному масштабу бізнесу;

2) для малого та середнього бізнесу найбільш привабливою можливістю є проведення розрахунків зі значним ступенем конфіденційності. Однак через низький рівень фінансової грамотності ця сама можливість може призвести до залучення бізнесу до злочинних схем.

SWOT – аналіз криптовалют (сформовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) можливість використання необмеженою кількістю осіб для здійснення транзакцій. Однак ця можливість обмежена невизнанням криптовалюти як офіційного платіжного засобу в національних юрисдикціях; 2) прозорість механізму обороту криптовалюти, усі елементи якого знаходяться під контролем великої кількості незалежних суб'єктів; 3) безперервний оборот через низьку ймовірність одночасного збою в роботі всіх суб'єктів; 4) адаптивність механізму обороту до змін зовнішнього середовища, яка обумовлена незалежністю суб'єктів механізму щодо зміни їхньої поведінки під впливом зовнішніх чинників, відкритістю інформації про транзакції і їхні обсяги; 5) незалежність від політичних уподобань і економічних поглядів суб'єктів системи, що дає змогу послідовно дотримуватися економічної моделі, закладеної в алгоритм випуску криптовалют в обіг	1) ризики неконтрольованого виведення капіталу за кордон; 2) конфіденційність персональних даних сторін, що дає змогу використовувати криптовалюту в злочинних цілях
Можливості	Загрози
1) обмін віртуальних валют на іноземні валюти, які недоступні для купівлі в національній юрисдикції, або для купівлі іноземної валюти за більш вигідним курсом; 2) можливість виконувати розрахунки зі значно вищим ступенем конфіденційності, ніж для використання фіатних валют, що допомагає певним видам бізнесу зберігати конфіденційність транзакцій. Однак через низький рівень фінансової грамотності ця можливість може призвести до залучення бізнесу та громадян до злочинних схем; 3) за належного законодавчого закріплення на рівні національної економіки з'являється новий вид самозайнятості громадян	1) неекологічний характер створення: із майнінгом криптовалюти відбувається непродуктивне перетворення природних ресурсів (енергії) у нову сутність, яку називають криптовалютою і яка сама по собі не містить ніякої корисності (вона стає корисною для спільноти, що розглядає криптовалюту як неформальні гроші); 2) відсутність посередників, неможливість використання традиційного механізму грошового множення, що визначає лише обмежене (допоміжне) місце криптовалют у сучасній фінансовій системі. Цим пояснюють поточну глобальну конкурентоспроможність криптовалют порівняно з традиційними грошима в їхній готівковій і безготівковій (у тому числі електронній) формах

Отже, основними проблемами для використання можливостей криптовалют в підприємстві є питання законності та обізнаності бізнес-

структур про основні правила проведення фінансових операцій.

Розглянемо інший тип фінансових інструментів, заснованих на технології блокчейн, – токен. Токен – це розрахункова одиниця, яку використовують для відображення цифрового балансу в якомусь активі і враховують у відповідному сховищі даних. Основними типами токенів є [364]:

- вбудовані токени – записи про цифрові активи, які є частиною ядра блокчейна і мають корисність всередині ланцюга;
- токени-акції – цей тип криптоактивів вказує на право власника на акції компанії. У багатьох випадках такими акціями є частки в децентралізованих автономних організаціях. Випуск токенів зазвичай здійснюється під час первинного розміщення монет (ICO), залучені кошти від якого використовують для фінансування розвитку та побудови бізнес-мережі;
- токени-сертифікати засвідчують право власника на матеріальний актив;
- кредитні токени підтверджують виданий кредит. Емітент, приймаючи кошти від клієнта, випускає токен.

Токен як фінансовий об'єкт – це окремий варіант смарт-контракту як невід'ємного юридичного документа в цифровій формі. Смарт-контракти – це, по суті, програми, які створені на основі комп'ютерної логіки і передані у вигляді коду. Саме тому сторони угоди або контракту можуть бути впевнені, що всі умови контракту будуть дотримані, і ніхто з учасників не зможе змінити або інтерпретувати їх для себе.

Потенційні переваги токенізації включають:

- більш швидке врегулювання транзакцій. На сьогодні більшість фінансових розрахунків відбувається через два робочі дні після завершення транзакції; теоретично цей час необхідний для того, щоб дати кожній стороні час привести в порядок свої документи і грошові кошти. Миттєві розрахунки, що стали можливими завдяки токенізації, можуть призвести до значної економії;
- економія операційних витрат. Забезпечена за рахунок доступності

даних у режимі 24/7 і можливості програмування активів. Це особливо корисно для класів активів, обслуговування або випуск яких зазвичай здійснюється вручну і, отже, існує схильність до помилок для таких активів, як корпоративні облігації. Вбудовування таких операцій, як розрахунок відсотків і виплата купона, у смарт-контракт токена автоматизує ці функції і потребує менше практичних зусиль людини;

- демократизація доступу. За рахунок оптимізації трудомістких ручних процесів обслуговування дрібних інвесторів може стати економічно привабливою пропозицією для постачальників фінансових послуг;

- підвищена прозорість. Прикладом може бути смарт-контракт на вуглецеві кредити, де блокчейн забезпечує незмінний і прозорий запис кредитів, навіть коли ними торгують;

- дешевша і більш гнучка інфраструктура. Блокчейни мають відкритий код, тому вони за своєю суттю дешевші та простіші в ітерації, ніж традиційна інфраструктура фінансових послуг.

Виходячи з описаних вище переваг токенизації, можна зробити висновок, що ця технологія дуже приваблива для бізнесу. У той же час малі підприємства можуть бути більш залучені в інвестиційні, фінансові та операційні процеси, а також набувати більше можливостей для розвитку та масштабування [365]. Однак головною перешкодою на шляху успішної адаптації нових технологій є низький рівень обізнаності про криптовалюту та інструменти токенизації. Також одним з обмежень є неприйняття юрисдикціями окремих країн угод з аналогічними фінансовими інструментами.

Разом із тим, що багато країн визнають транзакції з використанням криптоінструментів, у деяких державах криптовалюти не визнані на законодавчому рівні, окремі країни дотримуються нейтральної або обмежувальної політики в цій сфері. Можливим способом подолання цих обмежень є гібридний інструмент, який розглянуто нижче.

Цифрові валюти центральних банків (CBDC) – це цифрова форма валюти, що випускають центральні банки, яка не прив'язана до фізичного товару.

Підвищений інтерес до CBDC підкріплений такими тенденціями:

- різке скорочення використання готівки. У Європі використання готівки скоротилося на третину в період із 2014 по 2021 рік. У Норвегії лише 3 % платіжних операцій здійснюють готівкою. Ця тенденція змусила центральні банки переглянути свою роль у грошово-кредитній системі [366];

- зростає інтерес до цифрових активів. У Сполученому Королівстві 10 % дорослих повідомляють про володіння цифровими активами, такими як криптовалюта. Європейський центральний банк стверджує, що близько 10 % домогосподарств у шести основних країнах ЄС володіють цифровими активами;

- сприйняття центральних банків як новаторів у сфері платежів знижується. CBDC надає центральним банкам нову можливість для проведення стратегічних дискусій про варіанти використання готівки на відкритому форумі;

- зростання глобальних платіжних систем. Багато центральних банків прагнуть зміцнити місцеве управління все більш глобалізованими платіжними системами. Центральні банки розглядають CBDC як потенційний стабілізуючий важіль для місцевих цифрових платіжних систем.

У Китаї приватна криптовалюта заборонена, але країна, як і раніше, проявляє інтерес до цифрових активів. У зв'язку з цим особливу увагу було приділено практиці створення CBDC. Китайський пілотний проєкт CBDC про впровадження е-CNY покладено на банки приватного сектору для розподілу та обслуговування цих рахунків для своїх клієнтів. Наприкінці 2019 року Народний банк Китаю почав тестувати е-CNY, використовуючи платежі та гаманці на основі додатків для державних послуг, покупок, транспорту тощо. Спочатку пілотний проєкт був запущений у чотирьох містах, потім швидко поширився ще на п'ять. Станом на травень 2022 року в рамках пілотного проєкту е-CNY було створено 4,5 млн торгових гаманців і проведено 260 млн транзакцій на суму понад 83 млрд юанів [365].

Досвід Китаю, а також істотний аналіз цього фінансового інструменту

дали змогу виявити потенційні вигоди, а також бар'єри на шляху розвитку і подальшого масштабування CBDC. Результати аналізу подані в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Потенційні переваги та можливі проблеми впровадження CBDC для головних зацікавлених сторін (сформовано автором)

Бізнес	Держава	Фінансовий інститут	Суспільство
Переваги			
Підвищення швидкості та ефективності електронних платіжних систем	Спрощення реалізації і підвищення прозорості державних програм	Можливість вийти на незаймані ринки	Сприяє розширенню доступу до фінансових послуг. CBDC, доступні через мобільні пристрої, потенційно можуть підвищити доступність фінансових послуг
Підвищення безпеки платежів. Гарантії того, що транзакція завершена і не може бути змінена – навіть без офіційного банківського рахунка, знижують імовірність шахрайства	Можливість контролювати транзакції та оподатковувати їх	Економія на прямих витратах шляхом перенесення витрат із фізичної інфраструктури на цифрове фінансування	
		Економія, пов’язана з моніторингом транзакцій і звітністю	
Бар’єри на шляху впровадження та масштабування			
Відсутність технологічної стабільності	Відсутність цікавих проєктів для реалізації	Необхідні значні інвестиції в нові технології та розвиток інфраструктури, які мають бути виправдані потенційно можливим зниженням витрат	Недостатній рівень фінансової грамотності та знань про цифрову валюту

Як видно з табл. 5.6, впровадження CBDC має значні економічні перспективи для основних бізнес-агентів. У той же час основними ризиками реалізації таких програм є переважно їхній високий рівень інноваційності і, отже, невизначеність. Розв'язувати цю проблему передбачено через стимулювання і організацію різних освітніх заходів у сфері фінансових технологій, які сприяли б максимальному охопленню головних зацікавлених сторін із точки зору глибини і обсягу знань [367-369]. Практичний сенс цього полягає в тому, що майбутній розвиток блокчейн-ринків і криптомаркетингу має бути пов'язаний із посиленням теоретичної і практичної освіти для нинішніх і потенційних користувачів.

Ґрунтуючись на проведеному дослідженні, можна стверджувати, що використання криптовалют створює можливості для підвищення стійкості підприємств в умовах нестабільності глобального ринку зовнішніх ресурсів (зокрема коливань цін на валютному та енергетичному ринках). Проте використання криптовалюти стикається з бар'єрами, що полягають у необхідності володіння відповідними навичками господарюючими суб'єктами. Участь у крипторгівлі потребує розуміння основних економічних і правових категорій, обізнаності про можливості і обмеження, які надає крипториниок. Перспективною моделлю для подолання вказаного основного бар'єру є створення «хабу», суть якого полягає в наданні спеціалізованих освітніх послуг бізнес-суб'єктам на базі університету за рахунок децентралізованих або державних джерел фінансування. Потенційні вигоди головних учасників освітньо-підприємницької співпраці наведені в табл. 5.7 [370].

Отже, беручи до уваги значні переваги, які відкриваються для бізнесу і спільноти у сфері використання криптовалют і смарт-контрактів, слід зосередити увагу на організаційних аспектах побудови освітнього хабу криптопідприємництва. В основу розбудови такої структури слід покласти принципи інклюзивності, цифрової трансформації та гнучкості координації. Оскільки криптопідприємництво є глобальним явищем, яке відкриває можливості для людей незалежно від географії, віку, статі чи соціального

статусу, у т. ч. надає доступ малозахищеним групам – людям без банківських рахунків, мешканцям регіонів з обмеженим доступом до традиційної фінансової системи, і тим самим сприяє різноманітності ідей, то саме інклюзивність обрано головним принципом формування хабу [371].

Таблиця 5.7

Спільні вигоди на основі створення освітнього хабу криптопідприємництва
(сформовано автором)

Держава	Бізнес	Університет
Стимулювання розвитку національних інноваційних технологій, що супроводжують розвиток ринку криптовалют (зокрема використання технології блокчейн у різних галузях)		
	Поява нового інструменту залучення інвестицій	
Формування джерела надходжень до національного бюджету від підприємницької діяльності, пов'язаної з обігом криптовалют і торгівлею		
	Популяризація фінансових інновацій серед головних зацікавлених сторін	
Поява засобів створення нових робочих місць		
	Розвиток університетського підприємництва	
Формування інклюзивної цінності бізнесу через підвищення наукового та освітнього рівня потенційних підприємницьких одиниць і залучення більшої кількості людей до інноваційної підприємницької діяльності		
	Зміцнення корисного обміну між університетами та бізнесом, краще розуміння взаємних потреб і цілей	

Доцільність урахування принципу цифрової трансформації зумовлена тим фактом, що криптопідприємництво фактично існує виключно в цифровому середовищі, тому освітній хаб має не просто навчати, а й моделювати цифрову реальність. Останнє можливо реалізувати через використання інтерактивних

платформ, онлайн-симуляторів, віртуальних лабораторій тощо. Гнучкість координації у свою чергу відображує можливості реагування на динаміку ринку.

Цифровий світ невинно змінюється: з'являються нові протоколи, регуляції, тренди у сфері криптовалют. Тому освітній хаб має бути адаптивним, здатним швидко оновлювати програми та формати. Окрім того, характерною рисою гнучкої координації є залучення експертів, менторів, стартапів до співпраці в режимі реального часу. Це в цілому вказує на мережеву децентралізовану модель управління, де учасники можуть впливати на розвиток хабу.

Беручи до уваги мультифункціональність простору майбутнього освітнього хабу криптопідприємництва, організаційно-структурну модель його створення слід відобразити як інтеграцію функціональних модулів підтримки його функціонування, а саме управлінського, освітнього, інноваційно-підприємницького, партнерсько-комунікаційного, інклюзивного, технологічного та етико-правового. Зазначена модель відображена на рис. 5.5.

Зокрема, управлінський модуль включає такі елементи:

- Наглядова рада, головним завдання якої є визначення стратегічних напрямів розвитку хабу, контроль за дотриманням місії його роботи;
- CEO – здійснення загального управління, реалізація стратегії розвитку хабу, виконання представницьких функцій;
- DAO-структура – децентралізоване самоврядування через токенізоване голосування;
- операційна команда – операційне управління, логістика, комунікація.

До складу освітнього функціонального модуля ввійдуть:

- модульна платформа навчання – курси з блокчейну, Web3, крипто-маркетингу, DAO;
- менторська програма – підтримка учасників;
- куратори освітніх треків – супроводження окремих напрямів навчання;
- лабораторія токенізації – практичні заняття зі створення токенів, NFT, смарт-контрактів;

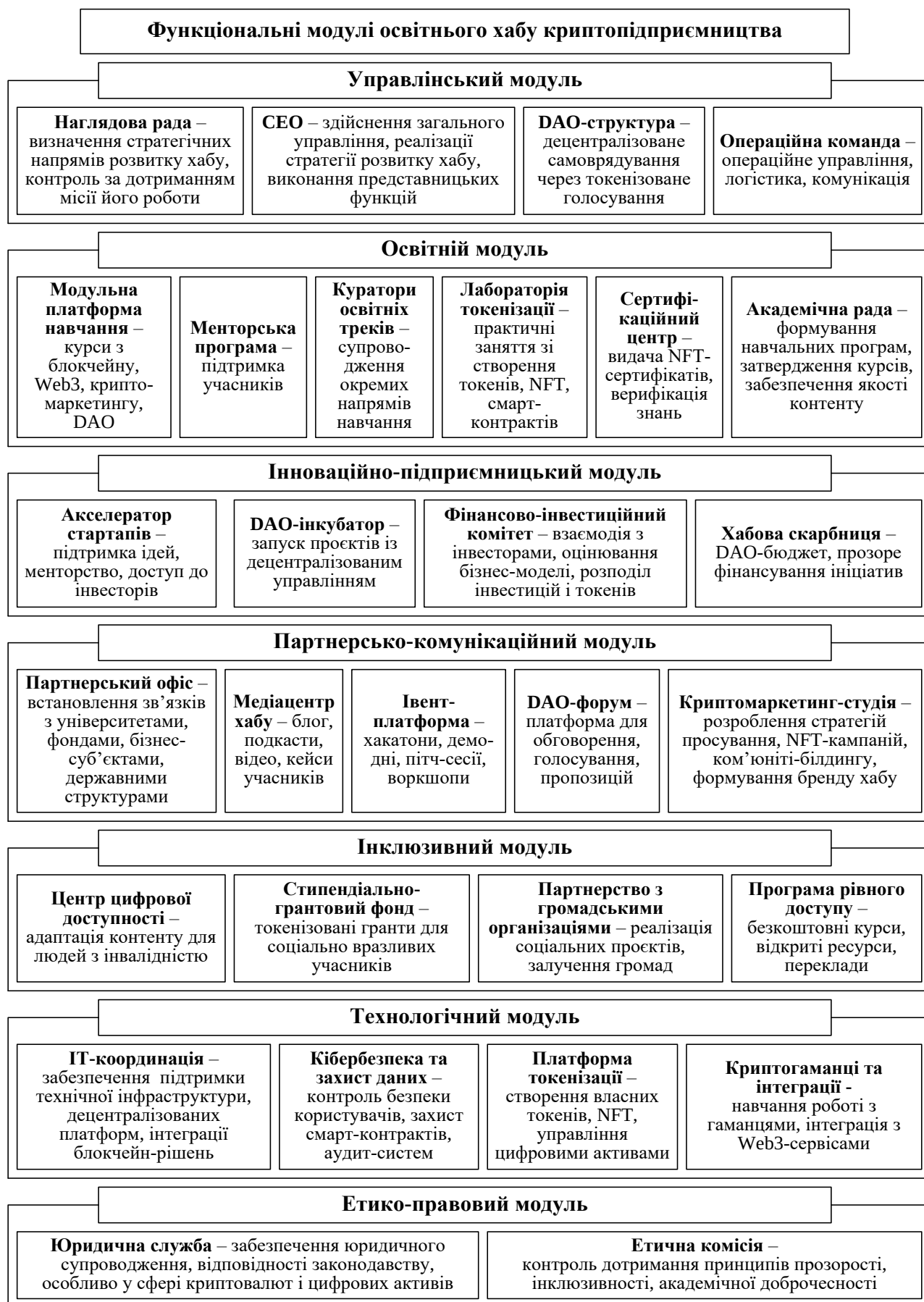


Рис. 5.5. Організаційно-структурна модель освітнього хабу криптопідприємництва (розробка автора)

- сертифікаційний центр – видача NFT-сертифікатів, верифікація знань;
- академічна рада – формування навчальних програм, затвердження курсів, забезпечення якості контенту тощо.

У рамках інноваційно-підприємницького модуля слід виділити такі основні елементи:

- акселератор стартапів – підтримка ідей, менторство, доступ до інвесторів;
- DAO-інкубатор – запуск проєктів із децентралізованим управлінням;
- фінансово-інвестиційний комітет – взаємодія з інвесторами, оцінювання бізнес-моделі, розподіл інвестицій і токенів;
- хабова скарбниця – DAO-бюджет, прозоре фінансування ініціатив тощо.

Партнерсько-комунікаційний модуль, зокрема, буде включати:

- партнерський офіс – встановлення зв'язків з університетами, фондами, бізнес-суб'єктами, державними структурами;
- медіацентр хабу – блог, подкасти, відео, кейси учасників;
- івент-платформу – хакатони, демо-дні, пітч-сесії, воркшопи;
- DAO-форум – платформа для обговорення, голосування, пропозицій;
- криптомаркетинг-студію – розроблення стратегій просування, NFT-кампаній, ком'юніті-білдингу, формування бренду хабу тощо.

Зважаючи на суспільно-інклюзивну спрямованість такого хабу, слід виділити окремо інклюзивний модуль, який буде включати:

- центр цифрової доступності – адаптація контенту для людей з інвалідністю;
- стипендіально-грантовий фонд – токенізовані гранти для соціально вразливих учасників;
- партнерство з громадськими організаціями – реалізація соціальних проєктів, залучення громад;
- програма рівного доступу – безкоштовні курси, відкриті ресурси, переклади тощо.

Технологічний модуль об'єднає такі складові компоненти:

- IT-координація – забезпечення підтримки технічної інфраструктури, децентралізованих платформ, інтеграції блокчейн-рішень;

- кібербезпека та захист даних – контроль безпеки користувачів, захист смарт-контрактів, аудит-систем;
- платформа токенизації – створення власних токенів, NFT, управління цифровими активами;
- криптогаманці та інтеграції – навчання роботі з гаманцями, інтеграція з Web3-сервісами тощо.

До складу етико-правового функціонального модуля ввійдуть:

- юридична служба – забезпечення юридичного супроводження, відповідності законодавству, особливо у сфері криптовалют і цифрових активів;
- етична комісія – контроль дотримання принципів прозорості, інклюзивності, академічної доброчесності тощо.

У контексті зазначеного слід вказати на те, що запропонована модель хабу є гнучкою та передбачає можливість інтеграції нових функціональних елементів у відповідь на виклики середовища. Така архітектура допоможе реалізувати потенціал хабу як мультифункціонального простору, що трансформує учасників у творців нової цифрової економіки, сприяє сталому розвитку, соціальній мобільності та інноваційному прориву в умовах глобальних викликів.

5.3. Стратегічні засади позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва

Цифрова трансформація перетворила інноваційність в одну із важливих глобальних тенденцій. Тепер, коли Інтернет став невід’ємною складовою цифровізації, цифрова революція трансформує практично всі сфери життя, включаючи економіку, суспільство, науку та освіту [372, 373]. Сприяла цифрова трансформація і появі інноваційних технологій, таких як блокчейн. Інтерес до цієї нової технології з боку компаній, організацій і приватних осіб

зростає через переваги, які вона може дати: прозорість (усі учасники мають доступ до інформації); безпека; зниження витрат за рахунок виключення посередників; можливість здійснення транзакцій за допомогою смарт-контрактів; відкриті інновації, що сприяють новим формам відносин між різними суб'єктами в суспільстві. Багато експертів у сфері технології блокчейн обговорюють складну характеристику та унікальну структуру цієї технології, яка спонукала розглянути нові виклики і проблеми, асоційовані з її впровадженням.

Для користувача законодавство та легітимність криптотехнологій є першою аксіоматичною проблемою, за якою слідують й інші виклики, такі як соціальний ефект, дизайн технології та досвід користувачів. Крім того, слід урахувати довіру, ризик і рівень знань, а також те, що впровадження нових технологій є процесом доволі тривалим і вартісним. Тому це стало серйозною проблемою для багатьох організацій відносно доступу до матеріальних або нематеріальних ресурсів. У зв'язку з вищесказаним вивчення можливостей ефективного використання технологій блокчейн і децентралізованих способів управління бізнесом стало темою підвищеного інтересу як для академічної спільноти, так і підприємців і менеджерів.

Інтернет відіграє головну роль у передаванні даних, але блокчейн відіграє – у передаванні цінностей, тому довіра до криптоінструментарію здатна забезпечити легку адаптацію по всьому світу. Проте способи генерації довіри в криптовалютних інструментах залишаються відкритим питанням.

Блокчейн і криптовалюта є інноваційними технологіями FinTech, які швидко проникають на фінансовий ринок і трансформують стійкість і потужність світової економіки. Однак ці технології не були прийняті споживачами. Між ними існує чіткий розрив, який ще не врахований і був неправильно зрозумілий на багатьох платформах. Отже, важливим є розуміння поведінкових аспектів, які визначають наміри потенційних споживачів щодо транзакцій криптовалюти на основі блокчейну.

У тематичних дослідженнях вивчають різні причинно-наслідкові комбінації технологічних, соціальних, економічних, культурних і політичних

чинників, які пов'язані з високим рівнем прийняття криптовалюти і DeFi [374-376]. Потенційно значущим питанням для дослідження при цьому є роль і ступінь впливу різних детермінант на залученість для використання криптоінструментів.

Блокчейн – це технологія, яка змінює відносини між різними суб'єктами в суспільстві, окремими особами, компаніями та адміністрацією через впровадження таких концепцій, як самостійна ідентифікація (SSI) і смарт-контракти. Використання криптовалют пропонує привабливі бізнес-можливості в контексті фінансових послуг і бізнес-моделей на основі токенів. Однак важливим є формування ціннісного розуміння того, що спонукає людей використовувати криптовалюту для обміну цінностями. Найбільш поширеними труднощами для використання криптоінструментів, які були виявлені під час окремих досліджень, є висока волатильність і відсутність простоти використання. З урахуванням цього актуальним питанням, що потребує додаткового вивчення, залишаються способи подолання виявлених обмежень і ефективного просування технологій криптомаркетингу в інтересах основних суб'єктів бізнес-діяльності.

Метою дослідження є вивчення підприємницького середовища відносно обізнаності та необхідності інструментів криптомаркетингу, а також формування з урахуванням отриманих результатів рамок програми освітнього хабу.

Для того щоб зрозуміти, наскільки актуальним є вивчення питань криптомаркетингу суб'єктами підприємницької діяльності, було проведено дослідження з використанням ряду соціологічних, статистичних, загальних аналітичних методів.

Дослідження здійснювали поетапно.

1. Опитування серед підприємців про доцільність і формат організації освітнього хабу криптомаркетингу – дистанційно в електронному форматі з використанням інструменту Google Form. Електронні анкети заповнили 58 унікальних респондентів. Анкета опитування (дод. Б) включала 15 запитань,

поділених на чотири тематичні блоки: інформація про респондента, залученість до проблем криптомаркетингу і актуальність їх вивчення, формат навчання. Для зручності потенційних респондентів і забезпечення об'єктивності дослідження 14 запитань із 15 мали закритий характер (респондентам надавали можливість вибрати варіант відповіді з наведеного переліку). З метою кількісного оцінювання та проведення соціологічних вимірів у запитаннях блоків «Залученість у проблеми криптомаркетингу» та «Актуальність вивчення проблем криптомаркетингу» була використана бальна шкала від 0 до 5, де «0» означає повну невідповідність визначуваному параметру, а «5» – повну відповідність.

2. Аналіз даних, отриманих у результаті опитування, на основі комбінування статистико-математичних методів: пошук середнього значення, експоненціальне згладжування, кореляційний аналіз.

3. Інтерпретували результати аналізу з використанням методів формальної логіки: порівняння, систематизація, узагальнення. Для інтерпретації та формування висновків дослідження були також враховані результати структурного аналізу даних блоку «Формат навчання».

У рамках проведеного опитування для реалізації якісних вимірювань рівня обізнаності та ступеня актуальності проблем криптомаркетингу респондентам було запропоновано оцінити відповідні параметри в бальній шкалі (від 0 до 5). При цьому «0» означало відсутність інформованості, а «5» – повну обізнаність. Оцінювали за трьома основними напрямками знань у сфері криптомаркетингу: технології блокчейн, ринок криптовалют, децентралізовані фінанси. Результати, отримані під час опитування, подані в табл. 5.8, 5.9.

Дані, подані в таблицях, були отримані на основі систематизації відповідей респондентів. Середній рівень обізнаності і середній ступінь актуальності розраховані за методом середнього геометричного. Середні значення необхідні для узагальнення інформації за основними тематичними напрямками вивчення криптомаркетингу.

Таблиця 5.8

Результати опитування за блоком «Залученість у проблеми криптомаркетингу»
(побудовано автором)

Рівень поінформованості, бали	Щодо технології блокчейн, % респондентів	Щодо ринку криптовалют, % респондентів	Щодо інструментів децентралізованого управління фінансами, % респондентів	Середній рівень поінформованості, % респондентів
0	33,40	22,80	26,30	27,16
1	21,10	21,50	22,30	21,63
2	12,50	18,00	20,40	16,62
3	13,20	15,80	15,60	14,82
4	11,50	11,40	5,30	8,86
5	8,30	10,50	10,10	9,58

Таблиця 5.9

Результати опитування за блоком «Актуальність вивчення проблем
криптомаркетингу» (побудовано автором)

Ступінь актуальності, бали	Щодо технології блокчейн, % респондентів	Щодо ринку криптовалют, % респондентів	Щодо інструментів децентралізованого управління фінансами, % респондентів	Середній ступінь актуальності, % респондентів
0	12,10	11,20	14,60	12,55
1	11,20	10,80	5,30	8,62
2	13,50	5,40	15,60	10,44
3	15,80	15,90	16,90	16,19
4	21,10	26,50	21,10	22,77
5	26,30	30,20	26,50	27,61

Далі під час аналізу отриманої інформації для виявлення закономірностей між рівнем обізнаності респондентів і необхідністю освітніх ініціатив у сфері криптомаркетингу був використаний метод експоненціального згладжування. У

результаті отримані дані, наведені в табл. 5.10, 5.11.

Таблиця 5.10

Експоненціальне згладжування даних за блоком «Залученість у проблеми криптомаркетингу» (побудовано автором)

Рівень поінформованості, бали	Щодо технології блокчейн, % респондентів	Щодо ринку криптовалют, % респондентів	Щодо інструментів децентралізованого управління фінансами, % респондентів
0	-	-	-
1	33,40	22,80	26,30
2	24,79	21,89	23,50
3	16,19	19,17	21,33
4	14,10	16,81	17,32
5	12,28	13,02	8,91

Таблиця 5.11

Експоненціальне згладжування даних за блоком «Актуальність вивчення проблем криптомаркетингу» (побудовано автором)

Ступінь актуальності, бали	Щодо технології блокчейн, % респондентів	Щодо ринку криптовалют, % респондентів	Щодо інструментів децентралізованого управління фінансами, % респондентів
0	-	-	-
1	12,10	11,20	14,60
2	11,47	10,92	8,09
3	12,89	7,06	13,35
4	14,93	13,25	15,83
5	19,25	22,52	19,52

На наступному етапі аналізу дані експоненціального згладжування блоків залученості та актуальності проблем криптомаркетингу були зіставлені один з одним відносно кореляції відповідно до напрямів: технології блокчейн, ринок криптовалют, децентралізовані фінанси. На підставі даних, отриманих у

результаті експоненціального згладжування, були розраховані показники кореляції між обізнаністю та актуальністю вивчення зазначених напрямів криптомаркетингу для здійснення підприємницької діяльності. Також розраховано ступінь кореляції між усередненими значеннями обізнаності та актуальності. Результати розрахунків подані в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Значення коефіцієнта кореляції між залученістю і актуальністю проблем
криptomаркетингу (побудовано автором)

Напрямок аналізу	Технологія блокчейн	Ринок криптовалют	Інструмент децентралізованого управління фінансами	Середнє значення
Коефіцієнт кореляції	-0,716	-0,777	-0,740	-0,789

Результати розрахунків, подані в табл. 5.12, можна інтерпретувати так. Коефіцієнти кореляції за всіма вивченими напрямками мають значення більше 0,5. Це свідчить про наявність сильного зв'язку між обізнаністю підприємців про криптомаркетинг і актуальністю його вивчення. Негативні значення коефіцієнтів говорять про зворотний характер взаємозв'язку. Тобто чим менше представники бізнес-середовища знають про можливості і перспективи використання технологій блокчейн і криптовалют, тим більш цікавим для них є вивчення цих питань. Додатковими чинниками, які впливають на ступінь інформованості про нові бізнес-інструменти і актуальність освітніх ініціатив у сфері криптомаркетингу, є вид підприємницької діяльності, вік підприємця, досвід ведення бізнесу та розмір підприємства. Вплив цих чинників був дещо нівельований на попередньому етапі аналізу за рахунок експоненціального згладжування. Проте дослідження буде недостатньо об'єктивним, якщо не приділити увагу впливу характеристик респондентів на досліджувані питання.

1. Вік респондентів. За результатами опитування, вікова структура

респондентів є такою:

- до 30 років (28,50 %);
- 31-40 років (21,20 %);
- 41-50 років (18,80 %);
- 51-60 років (17,50 %);
- більше 60 років (14,00 %).

Половина опитаних – це молодь, тобто перебувають у віці до 40 років. При цьому чим більше вік респондентів, тим менше їхня частка в загальній кількості опитаних. Якщо звернути увагу на середні показники залученості в проблеми криптомаркетингу, то вони демонструють схожу закономірність – чим більше рівень обізнаності, тим менше респондентів відповідає цьому критерію. Під час перевірки ступеня кореляції розрахований показник коефіцієнта продемонстрував значення 0,958. Це означає, що чим старші респонденти, тим менше вони беруть участь у питаннях криптомаркетингу.

2. Досвід підприємницької діяльності опитаних респондентів є досить різноплановим:

- до одного року (5,30 %);
- від двох до п'яти років (26,60 %);
- 6-10 років (15,70 %);
- 11-15 років (20,60 %);
- 16-20 років (16,90 %);
- більше 20 років (14,90 %).

У рамках проведеного дослідження було вирішено виміряти вплив досвіду в бізнесі для необхідності вивчення інструментів криптомаркетингу. Розраховане значення відповідного показника кореляції склало -0,179, що свідчить про низький рівень взаємозв'язку між досліджуваними параметрами. Інтерпретуючи отримані результати, відзначимо, що, незалежно від досвіду підприємницької діяльності, питання криптомаркетингу з однаковою ймовірністю можуть бути актуальними для підприємців.

3. Вид діяльності. Опитані респонденти у своїх відповідях вказували різні

види економічної діяльності, які були систематизовані в такі групи:

- виробництво (18 %);
- торгівля (9 %);
- інформаційні та телекомунікаційні технології (33 %);
- фінанси і страхування (13 %);
- спеціалізовані послуги (27 %).

Зіставлення видів діяльності та актуальності вивчення питань криптомаркетингу в окремих анкетах допомогло зробити висновок, що освітні треки з цієї тематики найімовірніше будуть затребувані у сфері інформаційних технологій, фінансів і консалтингу. Така закономірність пов'язана з тим, що технології блокчейн і децентралізованих фінансів являють собою інновації саме для зазначених видів діяльності. Деякою мірою поширення технологій криптомаркетингу створює нові виклики для підприємців, що надають висококваліфіковані експертні послуги. Нівелювання таких загроз безпосередньо пов'язане із зануренням у світ нових технологій і адаптацією досліджуваних інновацій.

4. Розмір підприємства. За даними анкет, респонденти представляють такі види підприємництва (за розмірами підприємства):

- мікропідприємство (до 10 осіб) (68,5 %);
- мале підприємство (11-50 осіб) (20,8 %);
- середнє підприємство (51-250 осіб) (10,2 %);
- велике підприємство (більше 250 осіб) (0,5 %).

Більшість опитаних підприємців є представниками малого бізнесу. При цьому більш детальне вивчення індивідуальних відповідей респондентів говорить про те, що саме для невеликих підприємств впровадження криптоінновацій є способом підтримки ефективності, виживання на ринку і розширення перспектив масштабування. Саме тому найбільш високі оцінки актуальності вивчення питань криптомаркетингу були отримані від власників мікропідприємств.

Підводячи підсумки аналізу результатів опитування перших двох блоків,

можна виділити такі моменти:

1) основним чинником, що визначає актуальність вивчення питань криптомаркетингу представниками бізнесу, є ступінь залученості та поінформованості про технології блокчейн, криптовалюти і децентралізованих фінансів. Чим менше залучення, тим більший інтерес до підвищення обізнаності;

2) додатковими чинниками, що визначають необхідність створення освітнього треку криптомаркетингу, є вік респондентів, вид і досвід підприємницької діяльності, а також розмір підприємства. За результатами дослідження одиничних відповідей і трендів, чим старші респонденти, тим меншою є обізнаність щодо криптотехнологій, оскільки ці технології є відносно новими. Кореляційний аналіз показав, що досвід підприємницької діяльності істотно не впливає на ступінь актуальності вивчення питань криптомаркетингу. Що стосується видів економічної діяльності та розмірів підприємств, то потенційно найбільш цікавим освітній трек буде для малих підприємств сфери інформаційних технологій, експертних послуг, фінансів і страхування. У зв'язку з виявленою високою актуальністю вивчення технологій криптомаркетингу були проаналізовані відповіді третього блоку опитування, що стосується найбільш оптимального формату навчання.

Систематизація відповідей респондентів виглядає так:

1) пріоритетні моделі професійного розвитку:

- децентралізовані (самостійний пошук необхідної інформації, самоосвіта, неформальна освіта) (52,6 %);
- централізовані (освітні програми і курси в закладах формальної освіти: університети, інститути, академії) (47,4 %);

2) пріоритетні формати професійного навчання:

- онлайн (57,9 %);
- офлайн (42,1 %);

3) комфортна тривалість професійного навчання:

- короткостроковий інтенсивний курс (68,4 %);

- середньотривалій курс із рівномірним розподілом годин (31,6 %);

4) пріоритетна структура професійного навчання:

- більше практичних завдань на заняттях (57,9 %);
- більша інформативна насиченість занять (26,3 %);
- переважно самостійна робота (15,8 %).

Узагальнюючи отримані відповіді, можна зробити висновок про доцільність застосування такого сучасного освітнього формату опанування цифрових навичок, як мікрокваліфікація з криптомаркетингу, що являє собою короткостроковий освітній курс, який дає змогу швидко опанувати важливі навички просування криптопроектів у цифровому середовищі. Такий формат навчання чітко відповідає динаміці Web3-ринку, де знання мають бути актуальними, практичними та гнучкими, і дає змогу учасникам долучитися до освітньо-підприємницької екосистеми криптопідприємництва.

Для організації мікрокваліфікацій із криптомаркетингу необхідно керуватися такими принципами:

- «децентралізована централізація». З урахуванням того, що переваги респондентів щодо засобів вивчення інновацій практично рівномірно розподілені між централізованими і децентралізованими напрямками, рекомендовано застосувати компромісний підхід. Створити в рамках формальних інститутів (університети, академії) проекти неформальної освіти (наприклад сертифікаційний курс);

- «змішаний формат». Пріоритети респондентів щодо форми присутності на заняттях також розділилися майже рівномірно. У зв'язку з цим на основі консенсусу запропоновано організувати змішане навчання (частина аудиторії присутня особисто, а частина підключається з використанням засобів відеозв'язку);

- «короткий інтенсив». Оскільки переважна кількість респондентів вважають за краще короткі терміни ознайомлення з матеріалами курсу, то рекомендована максимальна тривалість курсу криптомаркетингу становить чотири тижні;

– «акцент на практику». Більшість респондентів орієнтовані переважно на практичну складову курсу та вивчення можливостей застосування у професійній діяльності. У зв'язку з цим рекомендовано оптимально наповнити курс.

Ураховуючи залученість респондентів у питання криптомаркетингу, потреби в інформації про види діяльності, а також обґрунтованість системного підходу у вивченні інновацій, було розроблено орієнтовний тематичний план мікрокваліфікації «Криптомаркетинг: як це працює»:

Тема 1. Технологія блокчейн як основа для криптомаркетингу (20 годин)

1. Вступ до Web3. Web 1.0: лише читання (1990-2004). Web 2.0: читання та запис (із 2004 р. донині). Web 3.0: читання, запис та володіння. Головні ідеї Web3: децентралізована, не регульована, не потребує довіри. Основні принципи Web3: володіння, ідентичність, вбудовані платежі, досвід користувача, навчання.

2. Основні поняття блокчейну. Bitcoin. Ethereum. Смарт-контракти. Ether.

3. Переваги та недоліки технології блокчейн. Переваги блокчейну: розподіленість, стабільність, система, яка не потребує довіри. Недоліки блокчейн: атаки 51 %, зміна даних, приватні ключі, неефективність, зберігання. Мережева нода.

4. Алгоритм консенсусу. Валідатори. Застава (стейк). Типи алгоритмів консенсусу: Proof of Work (PoW), Proof of Stake (PoS). Хеш.

5. Варіанти використання блокчейну: ланцюги постачання, охорона здоров'я, цифрова ідентифікація, грошові перекази, ігри.

Тема 2. Основні поняття криптомаркетингу (10 годин)

1. Сутність криптовалют. Фіатна валюта. Блокчейн-транзакції. Ноди. Види валют: форки, альткоїни, стейблкоїни, токени. Унікальні аспекти криптовалют: децентралізація, прозорість і незмінність, програмованість, відсутність кордонів, попередньо визначена пропозиція монет. Майнінг. Процедура майнінгу. Яке завдання вирішують майнери? Хешрейт.

2. Особливості інвестицій у криптовалюту. Криптобіржа. Обмінники.

Переваги та недоліки інвестицій у криптовалюту. Поради щодо купівлі та продажу криптовалюти.

Тема 3. Ознайомлення з видами діяльності у сфері криптомаркетингу (10 годин)

1. Криптомаркетинг із вкладеннями: майнінг, хмарний майнінг, криптотрейдинг, холдинг, NFT-аукціони, криптолотереї, створення власної криптовалюти, стейкінг, лендинг, криптофонди, ICO.

2. Криптомаркетинг без вкладень: створення NFT, навчання інших.

Тема 4. Невзаємозамінні токени (NFT) (10 годин)

1. Сутність NFT і як вони працюють. NFT. Інтернет NFT і сучасний інтернет. Як працюють NFT? Типи NFT: ERC-721, ERC-1155, ERC-404.

2. Варіанти використання NFT: мистецтво, відео, музика, ігрові NFT і предмети колекціонування.

3. Створення NFT і їхня вартість. Скільки коштує створити NFT? Чинники, які визначають, чи буде NFT зростати в ціні: рідкість, початкова ціна, ажіотаж, практичний сенс, дизайнер/творець, попит і пропозиція.

Тема 5. ICO, IDO, IEO: можливості та ризики (10 годин)

1. Первинна пропозиція монет (ICO).

2. Первинна децентралізована пропозиція (IDO). Правила та етапи IDO. Переваги та недоліки IDO. Поради щодо безпечної участі в IDO.

3. Первинна біржова пропозиція (IEO). Як організовано IEO? Ризики та можливості IEO. У чому різниця між IDO, IEO та ICO?

Тема 6. Децентралізовані фінанси (DeFi) (10 годин)

1. Основні характеристики DeFi. Популярні типи DeFi-проектів: децентралізовані біржі (DEX), агрегатори, відкриті протоколи кредитування, синтетичні активи, децентралізовані торгові майданчики, ферми доходів, платформи децентралізованих деривативів, страхування, забезпечені стейблкоїни, лаунчпади, ощадні/інвестиційні рахунки. Характеристики DeFi: без утримання під вартою, відкриті, прозорі, зібрані, децентралізовані. DeFi: коротка історія. Переваги та недоліки DeFi.

2. Огляд найбільш популярних DeFi: MakerDAO, Compound Finance, Uniswap, Balancer, Synthetix, Curve Finance, Yearn Finance.

Тема 7. Децентралізовані автономні організації (DAO), лаунчпади, dapp (10 годин)

1. Сутність DAO. DAO і традиційна організація. Використання DAO. Як працюють DAO?

2. Управління та членство в DAO. Управління DAO: делегування, автоматичне управління транзакціями, управління за мультипідписом. Моделі членства в DAO: членство на основі токенів, членство на частковій основі, членство на основі репутації.

3. Що таке лаунчпади? Основні властивості лаунчпадів.

4. Децентралізовані застосунки (dapp): детерміновані, повні за тьюрингом, ізольовані. Смарт-контракти. Переваги та недоліки розробки dapp.

Тема 8. Як почати торгувати криптовалютою (10 годин)

1. Самоосвіта та управління ризиками. Ризики, пов'язані з інвестуванням у криптовалюту: висока волатильність, регулювання, технічні ризики, новизна і невизначеність. Фінансові ризики та управління ними: ринковий ризик, ризик ліквідності, операційний ризик, системний ризик.

2. Торгівля на біржі. Технічний і фундаментальний аналіз. Централізовані біржі (CEX). Децентралізовані біржі (DEX). Індикатори технічного аналізу: індикатори імпульсу, об'єм торгів, індекс відносної сили (RSI). Фундаментальний аналіз: ончейн-метрики, активні адреси, кількість транзакцій, вартість транзакції, ринкова капіталізація, ліквідність, обсяг торгів, відношення ринкової вартості до реалізованої (MVRV), команда, фонд, конкуренти.

3. Поради експертів для початківців.

Тема 9. Перші кроки в роботі з криптоінструментами на прикладі платформи Ethereum (10 годин)

1. Криптогаманець: сутність і різновиди. Криптовалютний гаманець. Публічний і приватний ключі. Типи криптогаманців: кастодіальний гаманець, некастодіальний гаманець. «Гарячі» гаманці: десктопний, мобільний, онлайн-

гаманець. «Холодні» гаманці: апаратний гаманець, паперовий гаманець.

2. Як використовувати гаманець. Отримання криптовалюти. Відправлення криптовалюти. Підключення до проєктів.

3. Як отримати ЕТН: централізовані біржі, «заробляйте ЕТН», «отримуйте ЕТН від однорангових користувачів», децентралізовані біржі (DEX), гаманці, винагороди за стейкінг.

Тема 10. Як переводити токени на Рівень 2 (на прикладі Ethereum) (10 годин)

1. Блокчейн-мости. Навіщо потрібні мости? Сценарії для використання мостів: нижчі комісії за транзакції, дослідження блокчейн-екосистем, власні різні криптоактиви. Типи мостів: із довірою, без довіри. Ризик із використанням мостів: ризик смарт-контракту, технологічний ризик, ризик цензури, ризики з опікою.

2. Алгоритм переходу на Рівень 2: за допомогою мостів, за допомогою біржі. Сумісність різних блокчейнів.

Тема 11. Питання безпеки (10 годин)

1. Основні шахрайські схеми: підроблені вебсайти/програми, шахрайство з електронною поштою, приватні повідомлення, віртуальні фінансові піраміди, підтримка криптовалюти псевдомільярдерами, шахрайство з онлайн-знайомствами.

2. Як виявити шахраїв у разі інвестицій у криптовалюту: обіцянки швидкого та гарантованого прибутку, терміновість, крадіжка особистих даних, фальшиві відгуки.

3. Шахрайські токени. Як виявляти шахрайські токени. Як працюють шахрайські токени: імітація достовірності, шахрайські сайти.

4. Як себе захистити? Перевірте адресу контракту. Справжні токени мають ліквідність. Як відкликати доступ смарт-контрактів до криптовалютних коштів.

Перевагами організації такої мікрокваліфікації з криптомаркетингу є:

- швидкість навчання: за кілька тижнів можна здобути практичні навички;

- гнучкість: онлайн або змішаний формат, модульна структура;
- практична орієнтація: кейси, симуляції, реальні проекти;
- цифрова сертифікація: NFT-сертифікати або блокчейн-бейджі.

Отримання такої мікрокваліфікації буде цікавим для стартапів, які хочуть просувати свій токен або платформу, маркетологів, які переходять у Web3, здобувачів, які прагнуть увійти в криптогалузь, освітніх хабів, що позиціонують себе як інноваційні. Криптомаркетинг слід розглядати і відносно позиціонування бізнес-суб'єктів, зокрема освітнього хабу як привабливого та ефективного центру генерації і отримання знань у сфері криптопідприємництва. Оскільки криптомаркетинг є не просто теоретичним курсом, а насамперед інструментом реального впливу, освітній хаб, який сам себе просуває, використовуючи криптомаркетингові інструменти, демонструє приклад застосування знань на практиці. Курси з криптомаркетингу можуть включати створення контенту про освітній хаб (статті, відео, NFT-кампанії), запуск Telegram/Discord-спільнот навколо навчання, просування хабу через інфлюенсерів, які беруть участь у курсах. Завдяки цьому здобувачі перетворюються із звичайних слухачів курсу на амбасадорів хабу, а освітній хаб стане провідним центром популяризації та розвитку криптокультури.

Крім того, слід звернути увагу на формування інноваційного іміджу хабу завдяки реалізації таких освітніх треків. Викладання криптомаркетингу позиціонує хаб як сучасну, динамічну, Web3-орієнтовану платформу. Це привабить не лише здобувачів, а і нових партнерів, інвесторів, стартапів.

Завдяки NFT-сертифікатам, токенам участі, гейміфікації навчання можна забезпечити токенизацію освітнього процесу, що буде сприяти зародженню нового формату освітнього продукту, який сам по собі є маркетинговим кейсом.

Отже, позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва із застосуванням інструментів криптомаркетингу є доцільним, оскільки дає змогу поєднати освітню функцію з технологічною та маркетинговою взаємодією, що відповідає очікуванням сучасної Web3-орієнтованої аудиторії. Оскільки криптопідприємці – це цифрова активна спільнота, яка цінує інноваційні

формати комунікації, класичні освітні моделі часто не викликають у них достатньої залученості. Натомість інструменти криптомаркетингу – NFT-бейджі, токенизовані квести, DAO-механіки – створюють гейміфіковану екосистему, де навчання перетворюється на інтерактивний процес із елементами гри, винагороди та соціального впливу. Це не лише стимулює активність учасників, а і формує органічне охоплення, коли кожен бейдж або квест стає маркетинговим артефактом, що поширений у мережі. Освітній хаб у такому форматі позиціоновано не просто як платформу для здобуття знань, а як динамічну екосистему, де знання – це актив, участь – це капітал, а спільнота – рушійна сила розвитку. Застосування криптомаркетингових інструментів забезпечує не лише залучення та лояльність, а й інтеграцію хабу в глобальну Web3-інфраструктуру, відкриваючи нові можливості для партнерств, монетизації та стратегічного зростання. Це дасть змогу хабу бути не просто місцем навчання, а активним гравцем криптопростору, демонструючи практичне застосування криптомаркетингових стратегій, які викладає.

Вищезазначені тези покладено в основу сформованої стратегії позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва, яка репрезентує концептуальну основу його інтеграції в цифрове середовище, окреслюючи стратегічне бачення та цілі формування конкурентної ідентичності хабу, і реалізує синергетичний потенціал поєднання традиційних цифрових, блокчейн-орієнтованих і гібридних криптомаркетингових інструментів (рис. 5.6).

Головною метою такої стратегії є формування стійкого іміджу освітнього хабу як провідного центру знань, практики та інновацій у сфері криптопідприємництва, забезпечення привабливого і конкурентного сприйняття криптопроектів серед цільової аудиторії [377].

Реалізація стратегічного бачення можлива лише у випадку успішного досягнення таких цілей:

- формування освітньої ідентичності хабу через надання доступу до актуальних знань про блокчейн, DeFi, NFT, DAO, Web3, криптовалютні ринки та цифрову безпеку;



Рис. 5.6. Стратегія позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва
(розробка автора)

- стратегічне культивування криптопідприємництва за рахунок сприяння створенню власних криптопроектів, запуску tokenів, формуванню бізнес-

моделей у Web3-середовищі;

- інтеграція довіри та співпраці в ком'юніті хабу через об'єднання однодумців (розробників, інвесторів, маркетологів, аналітиків) у спільноту, що підтримує розвиток і колаборацію;

- позиціонування хабу як драйвера цифрової підприємницької екосистеми за рахунок підготовки учасників до активної участі в новій економіці, де активно застосовують цифрові активи, смарт-контракти і децентралізовані системи.

Особливу увагу з практичним втіленням стратегії потрібно приділити застосуванню дієвого інструментарію підтримки її реалізації, які варто розглядати в розрізі таких трьох груп, як традиційні цифрові маркетингові, блокчейн орієнтовані та гібридні криптомаркетингові інструменти.

До першої групи належать такі інструменти [378-380]:

- контент-маркетинг: блоги, статті, відео, подкасти;
- SEO та SEM: оптимізація сайту, реклама в пошукових системах;
- SMM: просування в соцмережах (Twitter, Instagram, LinkedIn);
- Email-маркетинг: розсилки, автоматизовані кампанії;
- інфлюенсер-маркетинг: співпраця з лідерами думок;
- аналітика: Google Analytics, Hotjar, Meta Pixel;
- CRM-системи: управління взаємодією з аудиторією тощо.

Блокчейн орієнтовані маркетингові інструменти включають [381]:

- DAO-платформи: голосування, управління спільнотою (Snapshot, Aragon);
- Airdrop-інструменти: роздача токенів для залучення користувачів;
- NFT-маркетплейси: просування освітніх NFT, сертифікатів, колекцій;
- токенізовані програми лояльності: винагороди за активність;
- блокчейн-аналітика: Dune, Nansen, Messari – для аналізу поведінки користувачів;
- Web3-гаманці: інтеграція з Metamask, WalletConnect для автентифікації;
- децентралізовані соцмережі: Lens Protocol, Farcaster тощо.

Особливої уваги потребує третя група гібридних криптомаркетингових інструментів, яка поєднує потенціал традиційних цифрових і блокчейн-орієнтованих маркетингових інструментів і включає такі з них [382]:

- Token-Gated контент: доступ до навчальних матеріалів лише для власників токенів;
- BadgeChain: система мікрокваліфікацій, де кожен учасник отримує NFT-бейдж як токен довіри, досвіду і статусу в криптоспільноті;
- Gamified ком'юніті: взаємодія через NFT-бейджі, рівні, квести;
- краудфандинг через IDO/ICO: залучення коштів на розвиток хабу або проєктів;
- Web3-інфлюенсери: лідери думок у криптоспільнотах, які просувають проєкти;
- децентралізовані реферальні програми: винагороди за залучення нових учасників через смарт-контракти;
- прозорі звіти: демонстрація результатів хабу у відкритому реєстрі;
- NFT-сертифікати: підтвердження проходження курсів, участі в хакатонах тощо.

Практична імплементація розробленої стратегічної ініціативи сприятиме ефективному просуванню освітніх і підприємницьких криптоініціатив, адаптованих до вимог цифрової економіки.

Висновки до розділу 5

З'ясовано, що цифрова трансформація потребує переосмислення традиційних управлінських підходів, зокрема через інтеграцію децентралізованих автономних організацій (ДАО). Встановлено, що такі структури є новим типом цифрових спільнот, які функціонують на основі блокчейн-технологій і забезпечують децентралізоване, прозоре та колективне

управління. Доведено, що автоматизація взаємодії між учасниками через смарт-контракти дає змогу мінімізувати ризики маніпуляцій, одноосібного ухвалення рішень і сприяє реалізації принципів справедливості й інклюзивності.

Виявлено і охарактеризовано такі типи членства в ДАО, як базування на токенах, пайовій участі або репутації, що забезпечує гнучкість у залученні стейкхолдерів із різними мотиваціями. Доведено, що токени є універсальним інструментом, який поєднує функції власності, прав доступу та оцінювання внеску. Визначено ролі головних учасників на різних етапах запуску ДАО, а також окреслено їхні інтереси та механізми залучення. Зважаючи на суттєві переваги застосування інтеграції механізму децентралізованих автономних організацій, запропоновано концептуальний підхід для створення освітньо-підприємницької екосистеми, що передбачає формування середовища для генерації суспільно-інклюзивної бізнес-цінності та реалізації принципів інтелектуальної автономії. Встановлено управлінські, освітні та маркетингові компоненти реалізації, а також інструменти підтримки динамічної комунікації між учасниками.

Встановлено, що централізовані моделі управління відіграли головну роль у формуванні стійкої інтернет-інфраструктури, водночас спричинивши монополізацію окремих сегментів цифрового простору. Ідентифіковано етапи еволюції інтернет-мережі та вебтехнологій і на основі цього з'ясовано, що Web3 трансформує цифрову екосистему, переорієнтуючи її на принципи самоврядування, де користувачі стають власниками і керівниками цифрових ресурсів. Досліджено типи блокчейнів, напрями їх застосування та проаналізовано їхні переваги та обмеження. Виокремлено, що блокчейн забезпечує високий рівень надійності та універсальності, зокрема у сфері освіти, забезпечуючи автентичність документів і прозорість зберігання даних. Охарактеризовано криптовалюту як найпоширеніший інструмент блокчейн-технологій, розкрито принципи функціонування, а також проведено SWOT-аналіз її використання. Аргументовано, що криптовалюти можуть підвищити стійкість підприємств в умовах нестабільності, однак їх впровадження потребує

спеціалізованих знань. Запропоновано організаційно-структурну модель освітнього хабу криптопідприємництва, що ґрунтується на принципах інклюзивності, цифрової трансформації та гнучкості координації і передбачає інтеграцію управлінського, освітнього, інноваційно-підприємницького, партнерсько-комунікаційного, інклюзивного, технологічного та етико-правового функціональних модулів підтримки його функціонування.

Проведено опитування серед підприємців щодо визначення оптимального формату реалізації послуг освітнім хабом криптомаркетингу. Дистанційна форма збору даних за допомогою Google Form забезпечила ефективне охоплення цільової аудиторії – 58 унікальних респондентів. Застосовано закриту форму більшості запитань, що сприяло стандартизації відповідей та об'єктивності аналізу. Для кількісного вимірювання залученості та актуальності проблем криптомаркетингу використано бальну шкалу, що допомогло здійснити соціологічну оцінку потреб респондентів. Узагальнено, що мікрокваліфікація з криптомаркетингу – як короткостроковий освітній курс – є доцільною формою навчання, яка відповідає вимогам Web3-середовища: гнучкість, практичність, актуальність. Такий формат сприяє швидкому набуттю навичок просування криптопроектів та інтеграції учасників в освітньо-підприємницьку екосистему. Розроблено орієнтовний тематичний план мікрокваліфікації «Криптомаркетинг: як це працює», який ураховує специфіку діяльності респондентів та їхні інформаційні потреби.

Обґрунтовано доцільність позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва як нового формату освітнього продукту, що водночас є і маркетинговим кейсом. Визначено, що поєднання освітньої, технологічної та маркетингової взаємодії відповідає очікуванням Web3-орієнтованої аудиторії, яка надає перевагу інноваційним формам комунікації. Зазначено, що класичні освітні моделі не забезпечують достатнього рівня залученості цифрової спільноти криптопідприємців, тоді як криптомаркетингові інструменти – NFT-бейджі, токенизовані квести, DAO-механіки – створюють гейміфіковану екосистему, де навчання набуває інтерактивного характеру з елементами гри,

винагороди та соціального впливу. Ідентифіковано, що кожен елемент освітнього процесу в такому форматі стає маркетинговим артефактом, який поширений у мережі, формуючи органічне охоплення. Виявлено, що застосування криптомаркетингових стратегій сприяє не лише залученню та лояльності учасників, а й інтеграції хабу в глобальну Web3-інфраструктуру, відкриваючи нові можливості для партнерств, монетизації та стратегічного зростання. Сформована стратегія позиціонування репрезентує концептуальну основу інтеграції хабу в цифрове середовище, визначає його стратегічні цілі та реалізує синергетичний потенціал поєднання традиційних цифрових, блокчейн-орієнтованих і гібридних криптомаркетингових інструментів.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [343, 344, 370, 371, 377, 381-383] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження сформовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах розвитку наукоорієнтованого підприємництва.

Основні висновки дисертації полягають у такому.

1. Масштабні соціальні трансформації, революційні зрушення у сфері цифрових технологій і позиціонування знань як домінуючого економічного ресурсу актуалізували необхідність переосмислення стратегічних орієнтирів розвитку економічних суб'єктів. Запропоновано парадигму співтворення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, яка репрезентує мультиакторну архітектуру реалізації інклюзивного наукоорієнтованого підприємництва, визначаючи головних акторів, принципи, механізми координації та інституційні рамки комунікації, а також окреслює інструментарій валоризації суспільно-інклюзивної цінності підприємництва. Інклюзивність запропоновано розглядати як мета-рамку взаємодії, де бізнес, наука і стейкхолдери спільно формують нову концепцію суспільно-орієнтованого розвитку. Доведено, що наукоорієнтоване підприємництво є реалізатором змін шляхом генерації знань (основи цінності), вимірювання та валідації інклюзивності, моделювання процесу співтворення із зацікавленими особами. Стейкхолдери стають активаторами змін, співтворцями, модераторами, критиками і носіями потреб у процесі ко-креації суспільно-інклюзивної цінності. Групування інструментів здійснено за напрямками соціального та наукоорієнтованого співтворення цінності бізнесу, що забезпечують її формування через людську взаємодію і наукову обґрунтованість. Така синергія інструментів співтворення цінності дасть змогу бізнесу не просто реагувати на виклики, а і прогнозувати, моделювати і трансформувати середовище через наукообґрунтовані і суспільно значущі рішення.

2. Орієнтуючись на необхідність розподілу управлінських і ресурсних зусиль і підтримання репутаційної стійкості суб'єктів підприємництва, розроблено інтегровану матрицю класифікації стейкхолдерів інклюзивного бізнесу, в основу якої покладено комплексний підхід щодо їх поділу за ступенем інтеграції в бізнес-процеси та сферою інтересу. Це дало змогу не лише забезпечити їхню типологізацію в контексті підвищення ефективності інклюзивної моделі господарювання, але і сформувані диференційовані стратегічні інструменти комунікації.

3. Головним чинником підвищення конкурентоспроможності і стабільності сучасних підприємств в умовах цифрової трансформації та зростаючих викликів глобального ринку є підвищений рівень довіри між учасниками бізнес-екосистеми. Реалізація зазначеного можлива за рахунок використання сформованих теоретичних засад управління стейкхолдерськими комунікаціями в наукоорієнтованій бізнес-екосистемі, що базується на принципах симбіозу та потрібної синергії (соціальної, екологічної та економічної), двостороннього потоку цінності (бізнес-стейкхолдер) і спільної генерації інклюзивних трансформацій. Сформульовано цілі, інструменти і підходи щодо управління взаємодією стейкхолдерів, що відкриває можливості для інтеграції наукових рішень у менеджмент і реалізації інновацій із високою соціальною та екологічною цінністю.

4. Задля забезпечення активної співтворчості всіх стейкхолдерів та оптимізації управління взаємовідносинами розроблено інклюзивну модель розвитку підприємництва в умовах цифровізації. Остання передбачає виділення стейкхолдерських бізнес-сегментів і встановлення ключових елементів їхньої ціннісної конфігурації (канали взаємодії, види діяльності, потоки надходжень, структура витрат, ключові ресурси, партнери та відносини з ними), що сформує основу для реалізації партнерських можливостей у процесі генерування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу.

5. У контексті глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростаючої складності сучасного бізнес-середовища синхронізація знань між

університетами та підприємствами є стратегічним інструментом забезпечення інноваційного розвитку, підвищення адаптивності організацій і формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим розроблено модель синхронізації знань у межах системи «Бізнес-Університет», яка базована на інтеграції адаптивних механізмів синергетичного співтворення знань, зміцненні довіри та соціального капіталу, формуванні сприятливого інноваційного середовища, підтримці холістичного підходу щодо управління знаннями та розвитку адсорбційної здатності. Такий підхід створює передумови для сталого, гнучкого і результативного трансферу знань, сприяє підвищенню інноваційної активності та конкурентоспроможності учасників взаємодії, а також формує основу для довгострокового партнерства між університетами та бізнес-структурами.

6. У межах партнерської взаємодії «Бізнес-Університет» обґрунтовано підхід до організації дослідницького бізнес-процесу, який суттєво відрізняється від традиційних моделей завдяки інтеграції інструментів ощадливого виробництва, стратегічної рефлексії, інноваційно-орієнтованого лідерства та механізмів адаптивного прийняття управлінських рішень. Сформована синергія зазначених компонентів забезпечує побудову гнучкої, результативної та ціннісно-орієнтованої моделі дослідницької взаємодії, здатної оперативно реагувати на виклики мінливого зовнішнього середовища. Запропонований підхід сприяє ефективній трансформації наукових ідей у прикладні рішення з високим рівнем комерційної та соціальної значущості. Крім того, він створює методологічні та організаційні передумови для сталого розвитку інноваційної екосистеми, у межах якої університети і бізнес-структури функціонують як рівноправні суб'єкти процесу генерації, обміну та імплементації знань.

7. Сформовані теоретичні положення щодо розвитку дослідницького процесу містять визначення цифрового потенціалу його модернізації як інтегральної характеристики, що включає сукупність наявних і перспективних цифрових технологій, які здатні здійснити якісну трансформацію двох основних аспектів – концептуального (методологія, логіка, гіпотези) і організаційно-забезпечувального компонентів (управління, фінанси,

інфраструктура) дослідницької діяльності. Якісні цифрові зміни дослідницького процесу сприяють системному створенню суспільно-інклюзивної цінності та одночасно підвищують ефективність наукоорієнтованого підприємництва.

8. Високий рівень невизначеності і ризику діяльності наукоорієнтованих підприємств потребують формування системи підтримки управлінських рішень, здатної інтегрувати функції стратегічного планування, управління дослідженнями та інноваційного розвитку, забезпечуючи гнучкість, обґрунтованість і адаптивність управлінських дій у динамічному середовищі реалізації науково-дослідного процесу. Розроблено блочно-модульну модель системи підтримки прийняття управлінських рішень у наукоорієнтованому підприємстві, яка включає компоненти управління даними і знаннями, наукового аналізу і моделювання, підтримки комунікацій і стратегування, що сформують інтелектуальне середовище підтримки ефективних управлінських рішень і сприятимуть впровадженню проактивного управління науково-дослідними проєктами на основі структурованих даних, знань та експертно-аналітичних моделей, інтегрованих у єдину платформу стратегічної взаємодії.

9. Зважаючи на взаємозв'язок між рівнем використання цифрових рішень у процесі ведення бізнес-досліджень, результативністю наукової діяльності та прибутковістю компаній, обґрунтовано доцільність впровадження комплексу цифрових інструментів у процес реалізації дослідницької діяльності та розроблено сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві. Останній ураховує принципи цифрової трансформації і визначає етапи та цифрові інструменти управління головними стадіями дослідницького циклу, що забезпечить точність і гнучкість управлінських дій і сприятиме підвищенню інноваційної спроможності стейкхолдерів у підприємницькому середовищі.

10. Для розроблення динамічної стратегії розвитку наукоорієнтованого підприємства, посилення його інноваційної культури та наукової ідентичності запропоновано застосовування ко-креативної фасилітаційної практики

стратегування. Розроблено підхід на засадах ко-креації, який розкриває об'єкти і суб'єкти, принципи, методи, етапи формування стратегічної моделі майбутнього наукоорієнтованого підприємства на основі консолідованого бачення та цінностей. Окреслено основні завдання фасилітатора процесу ко-креативного фасилітованого стратегування та розкрито зміст методів його реалізації. Надані пропозиції забезпечують ухвалення якісних стратегічних рішень, заснованих на колективному аналізі і системному мисленні, а також сприятимуть підвищенню гнучкості і адаптивності вибраних для зростання наукоорієнтованого бізнесу стратегічних дій.

11. Встановлено, що на тлі цифрових революційних змін децентралізовані автономні організації репрезентують новий тип цифрових спільнот, які функціонують на основі блокчейн-технологій і забезпечують прозоре, децентралізоване і колективне управління. Ідентифіковано та проаналізовано типологію членства в децентралізованих автономних організаціях, що охоплює моделі, засновані на токенізованій участі, пайовому володінні та репутаційних механізмах. Визначено функціональні ролі головних акторів на різних фазах запуску таких структур, окреслено їхні інтереси, а також проаналізовано механізми залучення до процесів спільного управління. Запропоновано концептуальний підхід до формування освітньо-підприємницької екосистеми, орієнтованої на генерацію суспільно-інклюзивної бізнес-цінності та реалізацію принципів інтелектуальної автономії. Встановлено управлінські, освітні та маркетингові компоненти, а також інструменти підтримки динамічної комунікації між учасниками такого екосистемного середовища.

12. Досліджено типологію блокчейн-архітектур, напрями їх практичного застосування, а також проведено порівняльний аналіз переваг і обмежень, що дало змогу встановити поширеність криптовалют як основного інструменту блокчейн-екосистеми. Запропоновано організаційно-структурну модель освітнього хабу криптопідприємництва, яка базується на принципах інклюзивності, цифрової трансформації та гнучкої координації і передбачає інтеграцію управлінського, освітнього, інноваційно-підприємницького,

партнерсько-комунікаційного, технологічного, інклюзивного та етико-правового модулів, що забезпечують комплексну підтримку його функціонування.

13. Аргументовано, що використання криптовалюти як інструменту підвищення стійкості суб'єктів підприємництва в умовах нестабільності потребує формування системи спеціалізованих знань. Розроблено орієнтовний тематичний план мікрокваліфікації «Криптомаркетинг: як це працює», який ураховує специфіку діяльності бізнес-суб'єктів і їхні інформаційні потреби. Обґрунтовано доцільність позиціонування освітнього хабу криптопідприємництва як нового формату освітнього продукту, що водночас є і маркетинговим кейсом. Сформовано стратегію позиціонування, яка репрезентує концептуальну основу інтеграції хабу в цифрове середовище, визначає його стратегічні цілі та реалізує синергетичний потенціал поєднання традиційних цифрових, блокчейн-орієнтованих і гібридних криптомаркетингових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інклюзивність, різноманітність та рівність (IDE). *Kpmg.com* : вебсайт. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/values-and-culture/diversity-inclusion.html>.
2. Дія.Бізнес став майданчиком для популяризації безбар'єрності серед малих і середніх підприємств. *Kmu.gov.ua* : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/diyabiznes-stav-majdanchikom-dlya-populyarizaciyi-bezbaryernosti-sered-malih-i-serednih-pidpriyemstv>.
3. Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Парфенцева Н. О., Чала Т. Г. Формування системи метаданих для забезпечення управління взаємодією зі стейкхолдерами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 238-244.
4. Інклюзивність в суспільстві. *2scshr.dsns.gov.ua* : вебсайт. URL: <https://2scshr.dsns.gov.ua/news/ostanni-novini/inkliuzivnist-v-suspilstvi>.
5. Перегудова Т. Соціально-трудова інклюзія: теоретичні основи визначення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-50>.
6. Найда Ю. М., Ткаченко Л. М. Стандарти громадсько-активної школи: соціальна інклюзія: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Л. І. Даниленко. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 68 с.
7. Cedefop; OECD (2015). Green skills and innovation for inclusive growth. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series. *Cedefop.europa.eu* : website. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/3069_en.pdf.
8. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Дзензелюк К. В. Інтегральна оцінка інклюзивного розвитку в Україні на національному та місцевому рівнях. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 4-10.
9. What Is Inclusive Growth? *Imf.org* : website. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/03/B2B-what-is-inclusive->

growth-Ruchir-Agarwal.

10. What is inclusive growth? *Inclusivegrowthnetwork.org* : website. URL: <https://inclusivegrowthnetwork.org/what-is-inclusive-growth>.

11. What does Inclusive Economic Growth actually mean in practice? *Sdgfund.org* : website. URL: https://www.sdgfund.org/what-does-inclusive-economic-growth-actually-mean-practice_

12. Сокіл О. Г. Концептуальні основи сталого розвитку в економічних та облікових теоріях. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5194>.

13. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 21 с.

14. Калініченко Л. Л., Медяник Ю. Г., Каверіна Ю. В. Циркулярна економіка як стратегічна основа національної політики сталого розвитку в Україні: рефлексія європейського досвіду. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 87-96.

15. Dziamulych M., Antoniuk N., Tretyak V., Rudenko M., Solomnikov I., Kytaichuk T., Khomiuk N., Shmatkovska T. Financial security and economic safety as the basis for sustainable development of the region. *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. 2023 Vol. 13, Is. 2. P. 150-154. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130237/papers/A_25.pdf.

16. Марценюк Л. В., Тараненко А. С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 47-55.

17. Обруч Г. В., Челомбітько М. Д. Сталий розвиток транспортних підприємств: сучасні виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 264-273.

18. Обруч Г. В. Формування концепції забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах їх цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 119-127.

19. Каличева Н. Є., Масан В. В., Лобанова Є. В. Забезпечення стійкості

економічної системи як чинник сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (30). С. 60-64.

20. Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В., Чорнобровка І. В. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах соціально-економічної кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 58-69.

21. Гринів Л. С. Концептуальні засади просторової парадигми екологічно збалансованої економіки. *Регіональна економіка*. 2001. № 4. С. 54-63.

22. Порядок денний на XXI століття. *Documents-ddsny.un.org* : вебсайт. URL: <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N92/836/55/PDF/N9283655.pdf>.

23. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 136-141.

24. Von Schönfeld K. C., Ferreira A. Urban Planning and European Innovation Policy: Achieving Sustainability, Social Inclusion, and Economic Growth? *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (3). P. 1137. URL: <https://doi.org/10.3390/su13031137>.

25. Червяков І. М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 99-102.

26. Бойко А. Забезпечення стійкості національної економіки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 4. С. 16-27.

27. Leadership Essentials: Sustaining Growth. *Leadership.global* : website. URL: <https://leadership.global/learning/membership-tools/leadership-framework/achievement/sustaining-growth.html>.

28. What Does Sustainable Growth Really Mean? *Forbes.com* : website. URL: <https://www.forbes.com/sites/rickmiller/2018/08/16/what-does-sustainable-growth-really-mean/>.

29. Sustainable Growth Rate (SGR): Definition, Meaning, and Limitations. *Investopedia.com* : website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainable-growth-rate/>.

tainablegrowthrate.asp.

30. Sustainable Growth, the DuPont Way. *Hbr.org* : website. URL: <https://hbr.org/2001/09/sustainable-growth-the-dupont-way>.

31. About Smart Growth. *Epa.gov* : website. URL: <https://www.epa.gov/smartgrowth/about-smart-growth>.

32. Shrivastava R., Sharma A. Smart Growth: A Modern Urban Principle. *Architecture Research*. 2011. Vol. 1(1). P. 8-11.

33. What Is Smart Growth? *Planetizen.com* : website. URL: <https://www.planetizen.com/definition/smart-growth>.

34. What is Smart Growth and How Does it Impact Climate. *Greenbelt.org* : website. URL: <https://www.greenbelt.org/blog/what-is-smart-growth/>.

35. Understanding Poverty: Definition, Causes, and Measurement. *Investopedia.com* : website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/poverty.asp>.

36. Poverty in the European Union. The crisis and its aftermath. *Europarl.europa.eu* : website. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/579099/EPRS_IDA\(2016\)579099_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/579099/EPRS_IDA(2016)579099_EN.pdf).

37. What is Poverty? *Socialinclusion.ie* : website. URL: <http://www.socialinclusion.ie/poverty.html>.

38. Іличок Б. І. Соціальні стандарти України: стан та перспективи змін. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/110.pdf.

39. Павлюк Т. І., Новак І. Г. Рівень бідності в Україні та його причини. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/53.pdf.

40. Ending Poverty. *Un.org* : website. URL: <https://www.un.org/en/global-issues/ending-poverty>.

41. The inclusive growth and development report 2017. World Economic Forum. *Weforum.org* : website. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf.

42. Stiglitz J. E., Fitoussi J. P., Durand M. Beyond GDP – measuring what counts for economic and social performance. *OECD Publishing*. 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>.

43. Anand R., Mishra S., Peiris S. J. Inclusive growth: Measurement and determinants. *IMF Working Paper*. 2013. No. 13/135. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13135.pdf>.

44. Nolan B. Inequality and inclusive growth in rich countries: Shared challenges and contrasting fortunes. Oxford: Oxford University Press, 2018. 438 p.

45. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J. P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. *Ec.europa.eu : website*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>.

46. Klasen S. Measuring and monitoring inclusive growth: Multiple definitions, open questions, and some constructive proposals. *ADB Sustainable Development Working Paper Series*. 2010. No. 12. *Adb.org : website*. URL: <https://www.adb.org/publications/measuring-and-monitoring-inclusive-growth-multiple-definitions-open-questions-and-some>.

47. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *Ec.europa.eu : website*. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.

48. G-20 Report on Strong, Sustainable, Balanced, and Inclusive Growth. 2020. *Imf.org : website*. URL: <https://www.imf.org/external/np/g20/pdf/2020/110220.pdf>.

49. Jha S., Sandhu S. C., Wachirapunyaanont R. Inclusive green growth index. A new benchmark for quality of growth. *Adb.org : website*. URL: <https://www.adb.org/publications/inclusive-green-growth-index>.

50. UNDP's Strategy for Inclusive and Sustainable Growth. *Undp.org : website*. URL: <https://www.undp.org/publications/undps-strategy-inclusive-and-sustainable-growth>.

51. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. *Undp.org* : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.

52. На скільки добре Україна забезпечує своїх громадян: рейтинг країн за добробутом. *Society.comments.ua* : вебсайт. URL: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/na-skilki-dobre-ukraina-zabezpechue-svoih-gromadyan-reyting-krajin-za-dobrobutom-730744.html>.

53. В Україні вперше розрахували Індекс гендерної рівності за прикладом країн ЄС: які результати. *Life.pravda.com.ua* : вебсайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/v-ukrajini-vpershe-rozrahuvali-indeks-gendernoji-rivnosti-307910/>.

54. Рівень глибокої бідності в Україні зріс у 7 разів за два роки, – експертка. *Focus.ua* : вебсайт. URL: <https://focus.ua/uk/economics/687397-bidnist-v-ukrajini-riven-glibokoji-bidnosti-zriz-u-7-raziv-za-2-roki>.

55. Скільки людей живуть у бідності або у тотальних злиднях – звіт Світового банку. *Slovoidilo.ua* : вебсайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/15/novyna/suspilstvo/skilky-lyudej-zhyvut-bidnosti-abo-totalnyx-zlydnyax-zvit-svitovoho-banku>.

56. Sustainable Development Report 2025. Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. *S3.amazonaws.com* : website. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2025/sustainable-development-report-2025.pdf>.

57. Khanova O., Matyushenko I., Kochańska E., Tretyak V., Tofaniuk O. Calculation of sustainable development index in the EU and Ukraine. *Acta Innovations*. 2021. Vol. 40. P. 79-97. URL: https://www.actainnovations.com/index.php/pub/article/view/40_6/269.

58. Крамаренко А. О. Неконкурентне ціноутворення та структурна інфляція. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика*: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.

(м. Полтава, 04 грудня 2017 р.): у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2017. Ч. 1. С. 12–13.

59. Kramarenko A. Inclusive and Sustainable Growth: Factors, Stakeholders, Problems and Solutions. *Managing The Interaction of Stakeholders in Ensuring Sustainable Development of Territories*: collective monograph / edited by V. Tretyak. Kharkiv: LTD «Typography Madrid», 2021. P. 64–83.

60. Inclusive and sustainable growth in high-income countries. Inclusive and sustainable growth : global monitoring report 2014/2015. *Worldbank.org* : website. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/gmr/gmr2014/GMR_2014_Chapter_3.pdf.

61. The Productivity-Inclusiveness Nexus. *Oecd.org* : website. URL: <http://www.oecd.org/eco/growth/Frontier-Firms-Technology-Diffusion-and-Public-Policy-Micro-Evidence-from-OECD-Countries.pdf>.

62. Dixon-Fyle S., Dolan K., Hunt V., Prince S. Diversity wins: How inclusion matters. *Mckinsey.com* : website. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

63. Deloitte Ukraine представив результати щорічного дослідження 2025 Deloitte Global Human Capital Trends, і локального опитування української професійної спільноти – Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey. *Deloitte.com* : вебсайт. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>.

64. Elkington J. 25 years ago I coined the phrase «triple bottom line». Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96 (4). P. 2-5.

65. Battilana J., Lee M. Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8 (1). P. 397-441.

66. Gereffi G., Lee J. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 133 (1). P. 25-38.

67. Kolk A., Rivera-Santos M., Rufín C. Reviewing a decade of research on the «base/bottom of the pyramid» (BOP) concept. *Business & Society*. 2014. Vol. 53

(3). P. 338-377.

68. Ramaswamy V., Ozcan K. The co-creation paradigm. California : Stanford University Press, 2014. 355 p.

69. Gupta A., Wang H. The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 319 p.

70. Dembek K., York J., Singh P. J. Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 196. P. 1600-1612.

71. Chakravorti B., Macmillan G., Siesfeld T. Growth for Good or Good for Growth: How Sustainable and Inclusive Activities are Changing Business and Why Companies Aren't Changing Enough. *Deloitte.com* : website. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-growth.pdf>.

72. Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., Mokhonko G., Shkrobot M., Manvelidze L. Socialization of Organization Sustainable Development Based on the Principles of Corporate Social Responsibility. *Montenegrin Journal of Economics*. 2020. Vol. 15(1). P. 169-182.

73. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 284-295.

74. Крамаренко А. О. Глобальні ринки для малого і середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 18-21.

75. Каличева Н. Є., Бредіха М. А., Шевченко В. С. Проблеми соціального розвитку малого та середнього підприємництва в сучасних ринкових умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5 (28). С. 75-78.

76. The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe. *Cordis.europa.eu* : website. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/290771/reporting>.

77. Castells M., Caraca J., Cardoso G. (Eds.) Aftermath: The Cultures of the

Economic Crisis. Oxford : Oxford University Press, 2012. 315 p.

78. The New Wealth of Time: How timebanking helps people build better public services. *Hourworld.org* : website. URL: <https://hourworld.org/pdf/NewWealthofTime.pdf>.

79. Atlas of social innovation: new practices for a better future. *Socialinnovationatlas.net* : website. URL: <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/>.

80. Howaldt J., Kaletka C., Schröder A., Rehfeld D., Terstriep J. Mapping the world of social innovation. Key Results of a Comparative Analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance. *Si-drive.eu* : website. URL: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>.

81. Anderson M. M., Domanski D., Janz S. Bridging the gap between academia and practice: social innovation through knowledge exchange. *Atlas of Social Innovation. 2nd Volume: A World of New Practices*. 2019. P. 146-150.

82. Domanski D., Kaletka C. Social innovation ecosystems. *Socialinnovationatlas.net* : website. URL: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/04_Future-Challenges-and-Infrastructures/04_05_SI-Ecosystems_Domanski-Kaletka.pdf.

83. Deiglmeier K. Scaling social innovations – gaps & opportunities. *Socialinnovationatlas.net* : website. URL: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/04_Future-Challenges-and-Infrastructures/04_02_Scaling-SI-Gaps-and-Opportunities_Deiglmeier.pdf.

84. Malnight T. W., Buche I., Dhanaraj C. Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97. №. 5. P. 70-78.

85. Balandina J. J. Catalyzing Wealth for Change: Guide to Impact Investing. Utrecht : Libertas Pascal, 2016. 272 p.

86. Goldberg D. Social Innovation: What It Is and What It Isn't. *Stanford Social Innovation Review*. 2013. URL: https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_what_it_is_and_what_it_isnt.

87. Farber V., Reichert P. Social innovation: mobilizing private capital for impact. *Imd.org* : website. URL: <https://www.imd.org/contentassets/466ef7d9396e43de9a53bce0f96d0c7b/elea-social-innovation-whitepaper-v6.pdf>.

88. Martin M. Impact Investing 2.0: Building the Impact Economy. *Ssrn.com*: website. URL: <https://ssrn.com/abstract=3626713>.

89. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30 (1). P. 1-22.

90. Santos F. M. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111 (3). P. 335-351.

91. Dacin P. A., Dacin M. T., Matear M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*. 2010. Vol. 24 (3). P. 37-57.

92. Nicholls A. (Ed.) Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford : Oxford University Press, 2008. 444 p.

93. About Social Entrepreneurship and Social Innovation – Definitions and Examples. *Innovatingsociety.com* : website. URL: <https://innovatingsociety.com/about-social-entrepreneurship-social-innovation-definitions-and-examples/>.

94. Schröer A. Social Innovation in Education and Social Service Organizations. Challenges, Actors, and Approaches to Foster Social Innovation. *Frontiersin.org* : website. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2020.555624/full>.

95. Xiao D., Su J. Role of Technological Innovation in Achieving Social and Environmental Sustainability: Mediating Roles of Organizational Innovation and Digital Entrepreneurship. *Frontiersin.org* : website. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.850172/full>.

96. Марценюк Л. В. Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 4-13.

97. Kramarenko A. Market research as an element of global growth for small

and medium-sized enterprises. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 44–45.*

98. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. *Ifac.org : website*. URL: <https://www.ifac.org/content/deloitte-global-millennial-survey-2019>.

99. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища. *Deloitte.com : вебсайт*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>.

100. Ganty A. Corporate Social Responsibility: Types, Examples, and Business Impact. *Investopedia.com : website*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp>.

101. What is Social Responsibility? *Asq.org : website*. URL: <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility>.

102. What is CSR? *Unido.org : website*. URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.

103. Reckmann N. What Is Corporate Social Responsibility? *Businessnewsdaily.com : website*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

104. Social value in new development: An introductory guide for local authorities and development teams. *Ukgbc.org : website*. URL: <https://www.ukgbc.org/wp-content/uploads/2018/03/Social-Value.pdf>.

105. Hopkins M. What is corporate social responsibility all about? *Journal of Public Affairs*. 2006. Vol. 6 (3-4). P. 298-306. URL: https://www.researchgate.net/publication/246912286_What_is_corporate_social_responsibility_all_about.

106. Take Action for the Sustainable Development Goals. *Un.org : website*. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

107. Agenda 21. *Un-documents.net : website*. URL: <http://www.un->

documents.net/agenda21.htm.

108. Social inclusion, social transformations, social innovation: what role for UNESCO in 2014-2021? *Unesdoc.unesco.org* : website. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218605>.

109. Global education monitoring report, 2020: Inclusion and education: all means all. *Unesdoc.unesco.org* : website. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>.

110. Банк проблем та моделей соціальних підприємств для їх вирішення: аналітичний звіт. *Socialbusiness.in.ua* : вебсайт. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/bank-problem-ta-modeley-sotsial-nykh-pidpryemstv-dlia-ikh-vyrishennia-analitychnyy-zvit/.

111. An indicative review of UNESCO's work on social inclusion: a UNESCO-ODI study of promising practices in the field of social inclusion. *Unesdoc.unesco.org* : website. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243129>.

112. Social Inclusion. *En.unesco.org* : website. URL: <https://en.unesco.org/culture-development/transversal-approaches/social-inclusion>.

113. Inclusion. *Unevoc.unesco.org* : website. URL: <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/filt=all/id=449>.

114. Social Inclusion. *Worldbank.org* : website. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion>.

115. Identifying social inclusion and exclusion. *Un.org* : website. URL: <https://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/chapter1.pdf>.

116. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. *Socialbusiness.in.ua* : вебсайт. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/.

117. What Is Social Entrepreneurship? 5 Examples of Businesses with a Purpose. *Uschamber.com* : website. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship>.

118. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Ssir.org* : website.

URL: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition.

119. Модель соціальних підприємств. *Business.dii.gov.ua* : вебсайт. URL: https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/model_socialnih_pidpriemstv.

120. Social Entrepreneurs: Definition, Types, and Impact on Society. *Investopedia.com* : website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-entrepreneur.asp>.

121. Hanley L., Wachner A., Weiss T. Taking the Pulse of the Social Enterprise Landscape in Developing and Emerging Economies: Insights from Colombia, Mexico, Kenya and South Africa. *Researchgate.net* : website. URL: https://www.researchgate.net/publication/299469010_Taking_the_Pulse_of_the_Social_Enterprise_Landscape_in_Developing_and_Emerging_Economies_Insights_from_Colombia_Mexico_Kenya_and_South_Africa#fullTextFileContent.

122. Social entrepreneurship. *Un.org* : website. URL: <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>.

123. Зелена книга соціального підприємництва: друга редакція. *Prostir.ua* : вебсайт. URL: <https://www.prostir.ua/?library=zelena-knyha-sotsialnoho-pidpryjemnytstva-druha-redaktsiya>.

124. Kramarenko A. Millennials in the creation of social value of the enterprise. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. 2021. Vol. 18, No 2. P. 103–116. DOI: 10.22190/FUEO210110009K.

125. Kramarenko A. Inclusive format of creative industries for social business. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 23–29. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.23.

126. Пасько О. В., Мартей Е. М. Теорія агентських відносин у корпоративному управлінні в XXI ст. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 322–326.

127. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. *Молода спортивна наука України*. 2014. Т. 4. С. 47–52.

128. Основи бізнесу: навч. Посібник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
129. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 2002. Vol. 45 (1). P. 6–28. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/41166151>.
130. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. URL: http://www.google.lt/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+1984.+Strategic+management:+A+stakeholder+approach.+Boston:+Pitman.&ots=6_kiJ4Q8ON&sig=E8QTaGPyDCpMv5EkPi bSJp7-gf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
131. Florea R., Florea R. Stakeholders interests analyse and harmonization – starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 2013. Vol. 16 (1). P. 130–135.
132. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., Purnell L., DeColle S. Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge. U.K.: Cambridge University Press, 2010. P. 147-159.
133. Крамаренко А. О. Ключові принципи підвищення продуктивності для різних типів команд. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 17–20.
134. Чепак В. П. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. № 1. С. 14-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6.
135. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Vol. 2 (48). С. 93–103.
136. Піскурська Г. В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Педагогіка, психологія і соціологія*. 2019. № 1 (24). С. 69-77. URL: <https://pedagogy.donntu.edu.ua/1-24-2019/piskurska-h-v-stejkkholderskyj-pidkhid-u-zabezpechenni-iakosti-vyshchoi-osvity/>.
137. Калініченко Л. Л., Зіненко К. А. Стейкхолдери як фактори впливу на економічну безпеку будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2020.

№ 158. С. 38-45.

138. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 299-307.

139. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf.

140. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдерорієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 36–44.

141. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник THEU*. 2013. № 2. С. 54–61.

142. Cambridge Dictionary: 2023. *Dictionary.cambridge.org : website*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>.

143. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman: Boston. URL: https://books.google.com.ua/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg=PR9&hl=uk&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false.

144. Tkachenko I. N., Pervukhina I. V., Zlygostev A. A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders. *The Manager*. 2020. Vol. 11, Is. 2. P. 2-15.

145. Investopedia: 2023. *Investopedia.com : website*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>.

146. Rasheed A., Ion W. A Novel Approach towards Sustainability Assessment in Manufacturing and Stakeholder's Role. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 3221.

147. Stakeholder Definition – What is a Stakeholder? *Stakeholdermap.com : website*. URL: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html>.

148. Milton Friedman: Contributions to Economics and Public Policy. Edited by

Cord R., Hammond D. UK, Oxford University Press, 2016. 859 p.

149. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 249 с.

150. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/374379341_Formuvanna_metodiki_vzaemodii_korporacii_iz_klucovimi_stejkholderami#fullTextFileContent.

151. Kramarenko A. Stakeholder dimension of entrepreneurship. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 72–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.4.72.

152. Kvitka A., Kramarenko A. Entrepreneurship in the sharing economy: social benefits and digital growth. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 64–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.64. (*Особистий внесок: визначено пріоритетність і характер комунікації бізнесу з ідентифікованими групами стейкхолдерів.*)

153. Hunt V., Simpson B., Yamada Y. The case for stakeholder capitalism. *Mckinsey.com : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-stakeholder-capitalism>.

154. Hess M. F., Hess A. M. Stakeholder-Driven Strategic Renewal. *International Business Research*. 2016. Vol. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/317663460_Stakeholder-Driven_Strategic_Renewal.

155. Шкроміда В. В., Мигович Т. М., Кузишин І. М. Стратегічний аналіз стейкхолдерів для формування інтегрованої звітності підприємства у контексті підвищення соціальної відповідальності. *Інтелект XXI*. 2024. № 4. С. 72 – 77.

156. Коптева Г. М., Кулик А. В. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 179 – 186.

157. Єфанов В. А. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3991/3917>.

158. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 60–64.

159. Virtanen P. K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2020. Vol. 43. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300>.

160. Kramarenko A. Stakeholders in entrepreneurship: management principles, standards, tools. *Азросвіт*. 2023. № 3-4. С. 118–123. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.3-4.118.

161. Shander B. Stakeholder Whispering: Uncover What People Need Before Doing What They Ask. Wiley, 2025. 256 p.

162. Davidson B. Project Management Unlocked: An Easy Guide to Mastering Essential Principles. 1st ed. New York : It Was A Dark And Starry Night, 2024. 174 p.

163. Beringer C., Jonas D., Kock A. Project portfolio management and stakeholder management: lessons from the IT sector. *International Journal of Project Management*. 2023. № 41 (2). P. 250-263.

164. Segarra-Oña M., Peiró-Signes Á., Verma R. Fostering innovation through stakeholders' engagement at the healthcare industry: Tapping the right key. *Health Policy*. 2020. Vol. 124, Is. 8. P. 895–901.

165. Hart S. L., Sharma S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*. 2004. № 18. P. 7–18.

166. Laplume A. O., Sonpar K., Litz R.A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*. 2008. № 34 (6). P. 1152-1189.

167. Sachs S., Maurer M. Toward dynamic corporate stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009. No. 85. P. 535–544.

168. Stocker F. et al. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 2020. Vol. 1. P. 1–10.

169. Рибак А. І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.

170. Kramarenko A., Adetunji O. A. Key principles of digital business transformation. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 408-410. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/58484944-ca1c-4f73-9fd9-e168c4fc5690/content>. (Особистий внесок: обґрунтовано переваги застосування інклюзивної бізнес-моделі в цифровому середовищі.)

171. Kramarenko A., Kvitka A. Development of a social-oriented inclusive business model for strategic enterprise renewal. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 6, No. 13 (126). P. 6–14. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.292500. (Особистий внесок: розкрито положення інклюзивної бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах цифровізації.)

172. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation. Paris, Luxembourg: OECD Publishing, Eurostat, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

173. Christensen C. M. The innovators's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997. 256 p.

174. Jeroen P. J. de Jong, Eric von Hippel. User innovation: business and consumers, Chapters, in: Fred Gault (ed.). *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. 2013. Chapter 5. P. 109-132.

175. Крамаренко А. О. Практики бізнес-інновацій в межах взаємодії бізнесу, держави, університетів. *Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України*: колективна монографія /за ред. І. Ю. Єгорова. Харків: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2021. С. 70–86.

176. Ulrike Michel-Schneider Challenges for University – Industry Collaboration – a Stakeholder View. *Proceedings of Business and Management*

Conferences. 2021. International Institute of Social and Economic Sciences. URL: <https://ideas.repec.org/p/sek/ibmpro/12713398.html>.

177. European Company Survey (2019). *Eurofound : website*. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-company-survey/ecs-2019>.

178. Варук В. В., Крамаренко А. О., Луньова В. А., Пархоменко О. С. Інновації як фактор економічного розвитку. *Технології та інфраструктура транспорту*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 – 16 травня 2018 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 388–390. (*Особистий внесок: виділено інструменти стимулювання бізнес-суб'єктів для реалізації інноваційної діяльності.*)

179. Employment effects of innovation support. *Eurofound : website*. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/employment-effects-innovation-support>.

180. Hoornaert J., Oosterlinck A. Visie van de universiteit op het algemeen secundair onderwijs en op de overstap van secundair naar hoger onderwijs. *Nova et Vetera: Tweemaandelijks tijdschrift voor algemeen onderwijs en opvoeding*. 2000. № 1. P. 45-69.

181. Billington C., Davidson R. Using knowledge brokering to improve business processes. McKinsey Quarterly. 2010. *McKinsey & Company : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/using-knowledge-brokering-to-improve-business-processes>.

182. Davenport T. H. Rethinking knowledge work: A strategic approach. 2011. McKinsey Quarterly. *McKinsey & Company : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Rethinking%20knowledge%20work%20A%20strategic%20approach/Rethinking%20knowledge%20work%20A%20strategic%20approach.pdf>.

183. Matson E., Prusak L. Boosting the productivity of knowledge workers. 2010. McKinsey Quarterly. *McKinsey & Company : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational>

performance/our-insights/boosting-the-productivity-of-knowledge-workers.

184. Bryan L. L. Making a market in knowledge. The McKinsey Quarterly. 2024. *McKinsey & Company: website*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Making%20a%20market%20in%20knowledge/Making%20a%20market%20in%20knowledge.pdf>.

185. Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

186. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. 1991. November – December. № 22 (28). P. 40–44.

187. Scarborough H., Swann J., Preston, J. Knowledge Management: A Literature Review. London: Institute of Personnel Development Report. 1999. 80 p.

188. Шюц А. Феноменологія соціального світу: пер. з англ. Київ : Юніверс, 2004. 320 с.

189. Holford W. D. Managing Knowledge in Organizations: A Critical Pragmatic Perspective; Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland, 2020. 182 p.

190. Brelade S., Harman C. Knowledge Management and the Role of HR. Financial Times/Prentice Hall, 2000. 106 p.

191. Kramarenko A., Kvitka A. Business knowledge management: challenges, threats, opportunities. *Economic Security in the Context of Sustainable Development*: collection of the Online International Scientific-Practical Conference (Chişinău, Republica Moldova, December 17, 2021); 2nd Edition. Chişinău: ASEM, 2022. P. 186-194. (*Особистий внесок: встановлено основні моделі управління знаннями в бізнесі.*)

192. What Is Knowledge Management? Definition, Process, Examples, Strategy, Best Practices, and Trends. *Spiceworks : website*. URL: <https://www.spiceworks.com/collaboration/content-collaboration/articles/what-is->

knowledge-management/.

193. What is knowledge management? *IBM : website*. URL: <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>.

194. Martins V., Rampasso I. Anholon R., Quelhas O., Filho W. Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 229. P. 489-500.

195. Токмакова І. В., Курилович В. Р., Полозов А. Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 281–292.

196. OECD/Statistics Canada. Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps. Knowledge management, OECD Publishing. Paris. *OECD : website*. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264100282-en>.

197. Manyika J., Bughin J., Sarrazin H., Chui, M. Reaping the rewards of enterprise social. 2012. McKinsey Global Institute. *McKinsey & Company : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/reaping-the-rewards-of-enterprise-social>.

198. Крамаренко А. О. Професійні навички цифрової економіки. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 24 жовтня 2019 р.): у 7 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 14-15.

199. Zhang Q., Zhou K. Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms. *Industrial Marketing Management*. 2013. Vol. 42. № 6. P. 783–791.

200. Fang S.-C., Yang C.-W., Hsu W.-Y. Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance. *Journal of Knowledge Management*. 2013. Vol. 17. № 6. P. 943–957.

201. Kong X., Xu Q., Zhu T. Dynamic Evolution of Knowledge Sharing Behavior among Enterprises in the Cluster Innovation Network Based on Evolutionary Game Theory. *Sustainability*. 2019. Vol. 12. № 1. P. 75.

202. Cheng Q., Zhang S., Wang L., Lu Y. Inter-organizational knowledge

sharing in the age of artificial intelligence: the mediating role of knowledge digitization and cross-language collaboration. *Journal of Knowledge Management*. 2025. Vol. 29. № 7. P. 2151–2181.

203. Marchiori D., Franco M. Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020. Vol. 5. № 2. P. 130–139.

204. Tootell A., Kyriazis E., Billsberry J., Ambrosini V., Garrett-Jones S., Wallace G. Knowledge creation in complex inter-organizational arrangements: understanding the barriers and enablers of university-industry knowledge creation in science-based cooperation. *Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 25. № 4. P. 743–769.

205. Balle A., Steffen M., Curado C., Oliveira M. Interorganizational knowledge sharing in a science and technology park: the use of knowledge sharing mechanisms. *Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 23. № 5. URL: 10.1108/JKM-05-2018-0328.

206. Clauß T., Kesting T. How Businesses Should Govern Knowledge-Intensive Collaborations with Universities: An Empirical Investigation of University Professors. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 62. P. 185–198.

207. Cohen W.M., Levinthal D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. № 1. P. 128–152.

208. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003. 94 p.

209. Haken H. Advanced Synergetics: Instability Hierarchies of Self-Organizing Systems and Devices. 3rd Edition, Springer, Berlin. 1993. 356 p.

210. Zakaria, H., Fauzi, M. A., Kamarudin, D., Suki, N. M., Kasim, M. A. The Triple, Quadruple, and Quintuple Helix Models: A Bibliometric Analysis and Research Agenda. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02554-z>.

211. Kramarenko A. Key issues of effective knowledge management of the

enterprise. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 30 жовтня 2021 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. С. 232-233. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/973c4e11-6b01-4f4f-b217-e69314103236/content>.

212. Лисенко М. О. Холістичний підхід як складова концепції формування системи управління знаннями організацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2 (4). С. 120–126.

213. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. № 35(1). P. 128–152.

214. Ogunnaike O. O., Kehinde, O. J. Social networking and business performance: The case of selected entrepreneurs in Ota, Nigeria. *Journal of Business and Management Sciences Research*. 2013. № 2(5). P. 116–122.

215. Hamburg I., O'brien E., Vladut G. Entrepreneurship Business Research Skills. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2019. Vol. 13 (Iss. 1). P. 100–111.

216. Kramarenko A. Business research: methods, sources and directions of development. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/77.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.75.

217. Taorid A. A. Enhancing business process through research. *International Journal of Business and Administrative Studies*. 2016. Vol. 2 (3). P. 62–69.

218. Waidi A. A. Employment of Questionnaire as Tool for Effective Business Research Outcome: Problems and Challenges. *Global Economic Observer*. 2016. Vol. 4 (1). P. 136–144.

219. Михайлишина Д., Телетьон А. Як сприяти співпраці між університетами та бізнесом? Аналітична записка. Київ: Центр економічної стратегії, 2020. 23 с. URL: <https://ces.org.ua/wp->

content/uploads/2020/08/Яксприятиспівпраціміжуніверситетамитабізнесом.pdf.

220. Osuagwu L. Entrepreneurship in a developing economy: empirical evidence from Nigerian business organizations. *International Journal of Entrepreneurship*. 2002. Vol. 6. P. 9–31

221. Kramarenko A. Code, cash, concern: theoretical foundations and practical aspects of social it entrepreneurship in the university environment. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7780>. DOI: 0.32702/2307-2105.2025.10.16.

222. Cozby P. C. Methods in behavioral research. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2007. 306 p.

223. Statistics on continuing vocational training in enterprises. *Eurostat : website*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_continuing_vocational_training_in_enterprises.

224. Gómez-Molina D.-L., Moyano-Fuentes J. Lean management in universities: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2022. № 13(4). P. 1012–1034.

225. Kristjuhan-Ling K., Mahmood K. Lean in universities: Assessing practicality across university functions. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*. 2025. № 74 (2). P. 160–164.

226. Womack J. P., Jones D. T. Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Free Press. 2003. 396 p.

227. Ballé M., Ballé F. Lean management: A new frontier for universities? *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2009. № 31(2). P. 147–158.

228. Radnor Z., Bucci G. Analysis of Lean implementation in UK business schools. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2011. № 60(4). P. 403–418.

229. Holweg M. The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*. 2007. 25(2). P. 420–437.

230. Spener M. The Introspective Method. *In Oxford Studies in Philosophy of*

Mind. 2023. Vol. 3. P. 156–188.

231. Feest U. Introspection as a Method and Introspection as a Feature of Consciousness. *Inquiry*. 2012. Vol. 55:1. P. 1-16.

232. Oxford HR. Co-Leadership – The Future of Leading? An Oxford HR Report. Oxford HR, 2021. URL: <https://www.oxfordhr.com/co-leadership-the-future-of-leading>.

233. Effective Decision Making: Adaptive Strategies: Staying Flexible: Adaptive Strategies for Effective Decision Making. 2025. *FasterCapital* : website. URL: <https://fastercapital.com>.

234. Задоя В. О. Цифровий потенціал маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_17.

235. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій: пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 496 с.

236. Ansoff I. Corporate Strategy. New York : McGraw Hill, 1965. 241 p.

237. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

238. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

239. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

240. Drucker P. F. The Practice of Management. Reissue edition. Harper Business, 2006. 416 p.

241. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.

242. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.

243. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.

244. Pearce J. A. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nd ed] / J. A. Pearce, R. B. Robinson. Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
245. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
246. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
247. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
248. Kramarenko A. Structural Nature of Uncompetitive Pricing Factors. *Соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 25–27.
249. Kramarenko A. O. The Pricing Strategies and the Dominant Technology Modes. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 13-17.
250. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Beard Books, 2003. 480 p.
251. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed. Chicago : The Drydent Press, 1983. 237 p.
252. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging. *Academy of Management Proceedings*. 1972. August. P. 56–57.
253. Brouthers K., Andriessen F., Nicolaes I. Driving blind: Strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. Iss. 1. P. 130–138.
254. Gibcus P., van Hoesel P. H. Transforming an Idea Into a Strategic Decision in SMEs: the Underlying Decision Making Process. EIM : Zoetermeer, 2004. 207 p.
255. Epstein R. The theory of Gambling and Statistical Logic. Boston : Academic Press, 2009. 466 p.
256. Hald A. A History of Probability and Statistics and Their Applications before 1750. Hoboken, NJ : Wiley, 2003. 612 p.

257. What is decision making? *mckinsey.com* : website. URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-decision-making>.

258. Simon H. Administrative Behavior : a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.

259. Moore M. How to Make Great Decisions, Quickly. *Harvard Business Review* : website. URL : <https://hbr.org/2022/03/how-to-make-great-decisions-quickly>.

260. Decision making. *Britannica.com* : website. URL : <https://www.britannica.com/topic/decision-making>.

261. Herrity J. Decision-Making Skills: Definition and Examples. *Indeed.com* : website. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-making-skills>.

262. Nygren T. E., Isen A. M., Taylor P. J., Dulin J. The influence of positive affect on the decision rule in risk situations: Focus on outcome (and especially avoidance of loss) rather than probability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996. № 66. P. 59–72.

263. Mittal V., Ross W. T. Jr. The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1998. № 76. P. 298–324.

264. Calabretta G., Gemser G., Wijnberg N. The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*. 2017. № 38. P. 365–401.

265. Gigalová V. Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*. 2017. № 27(3). P. 301-316

266. Thaler R. H., Sunstein C. R., Balz J. P. Choice architecture. In E. Shafir (Ed.), *The behavioral foundations of public polic*. *Princeton University Press*. 2013. P. 428-439.

267. Schwartz M. The influence of a verbal prompt on school lunch fruit consumption: A pilot study. *International Journal of Behavioral Nutrition and*

Physical Activity. 2007. Vol. 4. Article 6. URL : <https://ijbnpa.biomedcentral.com/articles/10.1186/1479-5868-4-6>.

268. How people make decisions: Tools, theories, and key concepts. *deloitte.com : website*. URL : <https://action.deloitte.com/insight/2443/how-people-make-decisions-tools-theories-and-key-concepts>.

269. Yates J.F., de Oliveira S. Culture and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2016. № 136. P. 106–118.

270. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London : Prentice Hall, 1985. 215 p.

271. Buzan T. Mind Maps for Business: Revolutionise Your Business Thinking and Practice. New Jersey, USA : Prentice Hall, 2010. 254 p.

272. Dreier J. Decision Theory and Morality. In *The Oxford Handbook of Rationality*. Oxford : Oxford University Press, 2004. 496 p.

273. Holsapple C. W. Knowledge Management in Decision Making and Decision Support. *Knowledge&Policy*. 1995. Vol. 8. Is. 1. P. 5–22.

274. De Bono E. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Boston, USA : Little, Brown and Company, 1985. 207 p.

275. Klein G., Orășanu J., Calderwood R., Zsombok C. Decision Making in Action: Models and Methods. Norwood, NJ : Ablex Publishing Corp, 1993. 480 p.

276. Corner J., Buchanan J., Henig M. Dynamic Decision Problem Structuring. *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*. 2001. Vol. 10. P. 129–141.

277. Handbook of Game Theory with Economic Applications / ed. by R. Aumann, S. Hart. Amsterdam : Elsevier, 1992. 805 p.

278. Kelly A. Decision-making using Game Theory. SUA : Cambridge University Press, 2003. 215 p.

279. Gustafsson V. Entrepreneurial Decision-making: Individuals, Tasks and Cognitions. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishers, 2006. 168 p.

280. Mintzberg H., Westley F. Decision making It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 42, Iss. 3. P. 89–93.

281. Scenario Methodologies. *Intergovernmental Science-Policy Platform on*

Biodiversity and Ecosystem Services : website. URL : <https://www.ipbes.net/scenarios-models/what/scenario-methodologies>.

282. La Marco N. Decision Making Strategies in Business. *Small Business – Chron.com* : website. URL : <https://smallbusiness.chron.com/decision-making-strategies-business-2677.html>.

283. Lovallo D., Sibony O. Early-stage research on decision-making styles. *Mckinsey.Com* : website. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/early-stage-research-on-decision-making-styles>.

284. Garbuio M., Lovallo D., Viguerie P. McKinsey Global Survey Results: How companies make good decisions. *mckinsey.com* : website. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-companies-make-good-decisions-mckinsey-global-survey-results>.

285. Kramarenko A. O. Effective decision-making: from theory and methods to strategy and leadership. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 118–125. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-5-118-125.

286. Răzvan Ș. Several Contemporary Economy Features, Consequences of Internet Expansion and I.C.T. Innovations in the World. *Studies in Business and Economics*. 2019. № 14 (3). P. 175–181.

287. Fazal H., Muhammad J., & Zahoor U. H. Operational Perspective of SMEs Performance and Competitive Priorities Practices: Path Analytic Approach. *Studies in Business and Economics*. 2020. № 15(1). P. 55–67.

288. Al-Tal M. J., & Emeagwali O. L. Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs. *Organizacija*. 2019. № 52 (1). P. 21–26.

289. Hamburg I., Vlăduț G., O'Brien E. Fostering eco-innovation in SMEs through bridging research, education and industry for building a business oriented model. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2017. № 11 (1). P. 1050–1057.

290. Anderson N., Potočník K., & Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding

framework. *Journal of Management*. 2014. № 40 (5). P. 1297–1333.

291. Chen Y., Fan B. Q. Relationship between open innovation capability of SMEs and innovation performance. *Research and Development Management*. 2013. № 25. P. 24-35

292. Buntak K., Kovačić M., Martinčević I. Impact of digital transformation on knowledge management in organization. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*. 2020. № 11(1). P. 37-47. URL : <https://www.bib.irb.hr/1072500>.

293. Peček T. B., Ovsenik M. Organization, Autopoiesis and Human Potential as Paradigm of the Future Organization. *Organizacija*. 2018. № 51(3). P. 208-218.

294. Kvitka A., Kramarenko A., Davydov D., Pasmor M., Diachek O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 177–184. DOI:10.21511/ppm.19(1).2021.15. (Особистий внесок: обґрунтовано важливість використання цифрових інструментів у процесі здійснення бізнес-досліджень.)

295. Alpeza M., Tall J., Juric P. M. The Challenges of SME Business Transfers: The Evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*. 2018. № 51 (2). P. 135–145.

296. Ruggieri R., Savastano M., Scalingi A., Bala D., D'Ascenzo F. The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society*. 2018. № 13(4). P. 1210–1225.

297. Kostrzewska M., Wrukowska D. Measuring customer satisfaction in the e-service market. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*. 2019. № 10 (2). P. 58–69. URL : <https://www.absrc.org/wp-content/uploads/2019/12/PAPER-Kostrzewska.pdf>.

298. Wynarczyk P. Open innovation in SMEs: A dynamic approach to modern entrepreneurship in the twenty-first century. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2013. № 20 (2). P. 258–278.

299. Ogorean C. Relevance of Big Data for Business and Management.

Exploratory Insights (Part I). *Studies in Business and Economics*. 2018. № 13 (2). P. 153–163.

300. Perko I., Ototsky P. Big Data for Business Ecosystem Players. *Naše gospodarstvo. Our Economy*. 2016. № 62 (2). P. 12-24.

301. Kramarenko A. Artificial intelligence for small and medium business: perspectives and challenges. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 2025. Vol. 15, No 1. P. 43–56. DOI: 10.5937/JEMC2501043K.

302. Rooney D. Openness and digital innovation. *OECD Observer : website*. URL: <https://doi.org/10.1787/7d39e4b1-en>.

303. Davydov D. S., Riabovol D. A., Kramarenko A. O., Kvitka A. V. The role of cloud technologies in the digital economy. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 171–177. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-8-171-177 (*Особистий внесок: визначено можливості цифрових технологій для розвитку і підтримки конкурентоспроможності малих і середніх підприємств.*)

304. Rissola G., Sorvik J. Digital Innovation Hubs in Smart Specializations Strategies. *Publications Office of the European Union : website*. URL: <http://dx.doi.org/10.2760/475335>.

305. Saunila M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2016. № 65 (2). P. 162-176. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>.

306. Spithoven A., Vanhaverbeke W., Roijakkers N. Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*. 2013. № 41 (3). P. 537-562. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9453-9>.

307. Todericiu R., Boanta A. Knowledge Retention within Small and Medium-sized Enterprises. *Studies in Business and Economics*. 2019. № 14(3). P. 231-238. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0056>.

308. El-Haddadeh R. Digital Innovation Dynamics Influence on Organisational Adoption: The Case of Cloud Computing Services. *Information Systems Frontiers*. 2019. № 22. P. 985-999. URL: <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09912-2>.

309. Kramarenko A. From big audit to expert network: the main prerequisites for the consulting revolution. *Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 28 жовтня 2022 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 168-169. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/d99435db-fb53-462c-8362-ac70d6436aa3/content>.

310. Kvitka A., Kramarenko A. From big business to small and medium-sized enterprises: factors and prospects. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Iss. 2. P. 42–48. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.04. (*Особистий внесок: розроблено сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві.*)

311. Andrevia T., Kianto A. Knowledge processes, knowledge- intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*. 2011. № 15(6). P. 1016-1034.

312. Černe M., Kaše R., Škerlavaj M. Non-technological innovation research: Evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*. 2016. № 32. P. 69-85. URL : <https://daneshyari.com/article/preview/895756.pdf>.

313. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 465–479.

314. Струтинська О. В. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств. *Наукові праці КНЕУ*. 2023. № 3. С. 112–128.

315. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108-115.

316. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22.

317. Creplet F., Dupouet O., Kern F., Mehmanpazir B., Munier F. Consultants

and experts in management consulting firms. *Research Policy*. 2001. Vol. 30, Iss. 9. P. 1517-1535. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733301001652>.

318. European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Survey of the European Management Consultancy Market 2005-2006. Brussels : FEACO, 2005. 48 p.

319. Radov M. Emerging Trends In Business And Management Consulting. Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS), Center for Studies in European Integration (CSEI). *Academy of Economic Studies of Moldova*. 2022. Vol. 8 (2). P. 30-49.

320. Hanuláková E., Daňo F. Entrepreneurship and Consulting. In: Mura L. (Ed.) Entrepreneurship – Development Tendencies and Empirical Approach. *Intechopen.com : website*. URL : <https://www.intechopen.com/chapters/57588>.

321. Sellenthin M. O. Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology transfer. *Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften*. Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. 2012. № 9. URL : <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:1105-opus4-214>.

322. Юхнов Б., Дуднева Ю., Савченко О. Внутрішній консалтинг на підприємстві: поточна ситуація та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. № 16 (32). URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/566>.

323. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187>.

324. Crișan E. L., Stanca L. The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. *Inf Syst E-Bus Manage*. 2021. № 19. P. 1143–1173. URL : <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-021-00536-1>.

325. Breuer H., Lüdeke-Freund F. Values-Based Stakeholder Management –

Concepts and Methods. In: Wunder T. (Ed.) Rethinking Strategic Management: Competing Through a Sustainability Mindset. Berlin : Springer, 2019. № 0. P. 217-239. URL : https://ideas.repec.org/h/spr/csrchp/978-3-030-06014-5_11.html.

326. Deloitte. The Future of Consulting: Redefining Value in a Digital World. Deloitte Insights, 2020. 28 p. URL: <https://www2.deloitte.com>.

327. Kumar V. 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New York : Wiley, 2020. 304 p.

328. Expert Network Market Research. *Sisinternational.com* : website. URL: <https://www.sisinternational.com/solutions/strategy-consulting/expert-network-market-research/>.

329. What Is an Expert Network? *Glginsights.com* : website. URL: <https://glginsights.com/articles/what-is-an-expert-network/>.

330. Грудзевич Ю. Організація консалтингової діяльності в обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4320>.

331. Kramarenko A. Social innovations and business: essence, opportunities, business models. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/75.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.73.

332. DAO: Повний гід по Децентралізованим автономним організаціям у 2025 році. *Birzha.com.ua* : вебсайт. URL: <https://birzha.com.ua/osvita/slovnyk-kryptovalyutnyh-terminiv/dao-povnyj-gid-po-deczentralizovanym-avtonomnym-organizacziyam-u-2025-roczi/>.

333. Що таке DAO? *Plisio.net* : вебсайт. URL: <https://plisio.net/uk/blog/what-is-a-dao>.

334. Посібник з Web3.0: типи DAO та як їх створювати. *Gate.com* : вебсайт. URL: <https://www.gate.com/uk/learn/articles/web3-guide-types-of-daos-and-how-to-create-them/4053>.

335. Кулик О., Гудіма Т., Сошников А. Децентралізована автономна організація: переосмислення правової парадигми. *Фінансово-кредитна*

діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 3 (56). С. 548-557.

336. Обушний С. М., Віровець Д. В. Decentralized autonomous organizations as an innovative form of economic cooperation in the digital society. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 3 (262). С. 21-31.

337. Сержанов В. В., Андришин В. П., Кочан Я. Л. Децентралізовані автономні організації (ДАО), як блокчейн допомагає людям працювати над спільною метою та інвестувати, недовіряючи один одному. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 2 (62). С. 129-134.

338. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>.

339. Кундицький О. О., Тибінка Г. І., Марунчак В. О. Система управління DAO та її удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 32-35.

340. Мисак Г. І., Мельник Н. В., Мірошник Р. О. Теоретичні основи децентралізованих автономних організацій. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1284>.

341. Хромов Н. О. Аналіз децентралізованих автономних організацій у корпоративному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 1 (92), Ч. 2. С. 234-238.

342. Kashkevich S., Dmytriiev I., Shevchenko I., Lytvynenko O., Shabanova-Kushnarenko L., Apenko N. Scientific-method apparatus for improving the efficiency of information processing using artificial intelligence. *Information and control systems: modelling and optimizations*. Kharkiv: Technology Center PC, 2024. P. 138-167. <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-04-7.ch5>.

343. Kramarenko A. Inclusivity and science orientation of DAO: problems and prospects. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. № 2 (8). С. 45-58. DOI: 10.23939/semi2024.02.045.

344. Крамаренко А. О. Штучний інтелект для середнього та малого бізнесу: український контекст. *Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 р.). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 654-656.

345. Толкачова А., Піскозуб А. Аналіз загроз та ризиків в екосистемі Web3 в контексті безпеки. *Information Technology and Security*. 2023. Vol. 11, Iss. 2. С. 227-238.

346. Лялюк О. Г., Подорожнюк В. С. Інтеграція блокчейн та метавсесвіту в сучасний web2 інтернет простір та підготовка оновлення до web3 версії. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2024. № 1. С. 103-107.

347. Budiaiev M. O., Makarchuk F. K. The methods and practices of fundraising for web3 startups. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4257/4292>.

348. Мороз О. В., Ляшенко К. Б., Коваленко М. П. Технологія блокчейну як елемент діджитал маркетингу в умовах Web3. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 156-165.

349. Козенкова В. Д., Мовсесянц А. М. Ризики функціонування блокчейн-платформ в умовах впровадження технології Web3. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 180-187.

350. Як Web3 вимірює цифрову власність. *Coindesk.com : вебсайт*. URL: <https://www.coindesk.com/uk/markets/2022/07/14/how-web3-measures-digital-ownership>.

351. Wei L., Keogh E. Semi-supervised time series classification. *International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, ACM SIGKDD, Philadelphia. 2006. P. 748-753.

352. Vejac̣ka M. Basic Aspects of Cryptocurrencies. *Journal of Economy, Business and Financing*. 2014. Vol. 2. Iss. 2. P. 75-83.

353. Aytekin B. A., Ulusoy T. A. A netnography study examined consumer

perception towards cryptocurrency investment during the COVID-19 pandemic. *Business and Management Studies: An International Journal*. 2022. No. 10. P. 1380–1396.

354. Corbet S., Hou Y., HuY., Larkin C., Oxley L. Any port in a storm: cryptocurrency safe-havens during the COVID-19 pandemic. *Economics Letters*. 2020. No. 194. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016517652030238X>.

355. Woode J. K., Owusu P. J., Adam A. M., Assifuah-Nunoo E., Adjei A. F. Nexus between cryptocurrencies and global uncertainty: A quantile regression approach. *Cogent Economics & Finance*. 2023. Vol. 11 (2). URL: [10.1080/23322039.2023.2282809](https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2282809).

356. Just M., Echaust K. Cryptocurrencies against stock market risk: New insights into hedging effectiveness. *Research in International Business and Finance*. 2024. Vol. 67. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027553192300260X>.

357. Zhang H., Ho T. B., Lin M. S. A non-parametric wavelet feature extractor for time series classification. *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining. Lecture Notes in Artificial Intelligence*. Vol. 3056. Berlin: Springer, 2004. P. 595–603.

358. Yan R. J., Ling C. X. Machine learning for stock selection. *Proceedings of the 13th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD'07)*, August 12–15, 2007, San Jose, California, USA. New York: ACM, 2007. P. 576–583.

359. Naavarasi P. A., Sugitha C. M. R. Cryptocurrency the Worldwide Head of Innovation in Investment. *International Journal of Cryptocurrency Research*. 2023. No. 3 (1). P. 58–66.

360. Murugappan M., Nair R., Krishnan S. Global Market Perceptions of Cryptocurrency and the Use of Cryptocurrency by Consumers: A Pilot Study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. No. 18. P. 1955–1970.

361. Смирнова О. В. Тенденції розвитку управління фінансовими інструментами ринку фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 302–308.
362. Архірейська Н. В. Блокчейн – інноваційна технологія постіндустріальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 125–129.
363. What is blockchain? *Mckinsey.com : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-blockchain>.
364. What is tokenization? *Mckinsey.com : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-tokenization>.
365. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. № 7 (4.3). P. 445-450.
366. What is central bank digital currency (CBDC)? *Mckinsey.com : website*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-central-bank-digital-currency-cbdc>.
367. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Обґрунтування доцільності створення бізнес інкубатора на базі кафедри економіки підприємства ХНАДУ. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1 (2). С. 9-13.
368. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. «Безбар’єрна Україна»: проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82-93.
369. Tishchenkova S., Martseniuk L., Cherniak N., Hruzdiev O. Higher education in the post-pandemic world: prospects for revival and risks for oblivion. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 191. Iss. 7-8(1). P. 16-29.
370. Kramarenko A. Educational «hub» of cryptomarketing: reasons, basics and organization. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 103-114. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-2(38)-103-114.
371. Крамаренко А. О., Квітка А. В., Дячек В. В., Давидов Д. С. Криптовалюти у глобальному вимірі: фактори і перспективи просування. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-*

практ. конф. (м. Харків, 6 – 8 червня 2019 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. С. 128-130. (*Особистий внесок: розкрито переваги та можливості застосування криптовалютних інструментів для розвитку бізнесу.*)

372. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 41-52.

373. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрова інфраструктура: формування в інформаційному суспільстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 108-117.

374. Кондрат О. Б. Тенденції та розвиток ринків криптовалют, а також аналіз методів залучення капіталу через ico (initial coin offering) та sto (security token offering). *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3803>.

375. Доценко О. В. Формування екосистеми ринку децентралізованих фінансових інструментів: дис. ... д-ра філософії (PhD) : 072 Фінанси, банківська справа та страхування / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 196 с.

376. Лукач А. М., Тадеєв Ю. П. Тенденції розвитку крипторинку та його місце у фіскальній системі України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. Вип. 19. С. 198-204.

377. Varuk V. V., Kramarenko A. O., Lunova V. A., Parkhomenko O. S. Innovation as a factor of the development of territorial communities. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7 (4.3). P. 545–549. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/IJET/article/view/19954>. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.3.19954. (*Особистий внесок: обґрунтовано визначальну роль цифрових освітніх інновацій у процесі нарощення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу та розвитку територіальних громад.*)

378. Зоріна О. І., Ігнатенко В. С. Вплив інфлюенс-маркетингу на формування бренду. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали XX Міжнар.*

наук.-практ. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 207-208.

379. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії / О. Б. Мних, Н. І. Дуляба, Б. В. Мацевко та ін. *Академічні візії*. 2025. Вип. 43. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1965/1849>.

380. Мних О., Старецький А. Характеристика маркетингових стратегій забезпечення розвитку бізнес-структур в воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175>.

381. Крамаренко А. О. Соціальні медіа та бізнес: можливості і загрози. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 152–155.

382. Kramarenko A. Formation of prerequisites for the development of science-oriented entrepreneurship based on crypto marketing. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 99–106. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.99.

383. Kvitka A., Kramarenko A. Labor market in the conditions of growing digitalization of society. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 35–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.35. *(Особистий внесок: розкрито вплив технологічних трансформацій на характер міжособистісних взаємодій і проаналізовано їхню роль у формуванні нового соціального типу особистості.)*

ДОДАТОК А

Анкета опитування

«Економічні дослідження у сфері малого і середнього бізнесу»

1. Зазначте сферу діяльності Вашого підприємства.
2. Чи потрібен вашому бізнесу аналіз даних:
 - ніколи;
 - рідко;
 - іноді;
 - часто;
 - постійно?
3. Із якою метою Ви здійснюєте аналіз даних?
4. Як часто Ви використовуєте великі дані (хмарні обчислення) у своєму бізнесі:
 - ніколи;
 - рідко;
 - іноді;
 - часто;
 - постійно?
5. З якою метою Ви використовуєте великі дані (хмарні обчислення) у своєму бізнесі?
6. З якими проблемами Ви зіткнулися, використовуючи великі дані (хмарних обчислень) у своєму бізнесі?
7. Чи потрібні Вам бізнес-дослідження у Вашому бізнесі:
 - ніколи;
 - рідко;
 - іноді;
 - часто;
 - постійно?
8. Чи проводите Ви бізнес-дослідження з використанням цифрових інструментів:
 - ніколи;

- рідко;
- іноді;
- часто;
- постійно?

9. Як Ви оцінюєте динаміку інноваційного зростання у Вашому бізнесі:

- дуже низький;
- низький;
- середній;
- високий;
- дуже високий?

10. Чи змінився Ваш дохід за останні два роки:

- зниження більш ніж на 10 %;
- зниження на 5-10 %;
- майже без змін;
- збільшення на 5-10 %;
- збільшення більш ніж на 10 %?

ДОДАТОК Б

Анкета опитування підприємців щодо доцільності та формату організації освітнього «хабу» криптомаркетингу

1. Який Ваш вік:

- до 30 років;
- 31-40 років;
- 41-50 років;
- 51-60 років;
- більше 60 років?

2. Який Ваш освітньо-кваліфікаційний рівень:

- бакалавр;
- магістр
- доктор філософії;
- кандидат наук;
- доктор наук;
- інше?

3. Який Ваш досвід підприємницької діяльності:

- до одного року;
- від двох до п'яти років;
- 6-10 років;
- 11-15 років;
- 16-20 років;
- більше 20 років?

4. Який розмір Вашого підприємства:

- мікропідприємство (до 10 працівників);
- мале підприємство (11-50 працівників);
- середнє підприємство (51-250 працівників);
- велике підприємство (більше 250 працівників)?

5. Який вид діяльності Вашого підприємства (відповідно до класифікатора видів економічної діяльності)?

6. Наскільки Ви обізнані щодо технології блокчейн *(потрібно оцінити власний рівень поінформованості від 0 до 5, де 0 – означає відсутність*

поінформованості, а 5 – повністю обізнаний(-а))?

7. Наскільки Ви обізнані щодо ринку криптовалют (*потрібно оцінити власний рівень поінформованості від 0 до 5, де 0 – означає відсутність поінформованості, а 5 – повністю обізнаний(-а))?*

8. Наскільки Ви обізнані щодо інструментів децентралізованого управління фінансами та підприємницькою діяльністю (на основі смарт-контрактів) (*потрібно оцінити власний рівень поінформованості від 0 до 5, де 0 – означає відсутність поінформованості, а 5 – повністю обізнаний(-а))?*

9. Наскільки актуальним для Вас є підвищення обізнаності щодо технології блокчейн (*потрібно оцінити актуальність вивчення зазначених питань від 0 до 5, де 0 – не актуально, а 5 – цілком актуально*)?

10. Наскільки актуальним для Вас є підвищення обізнаності щодо ринку криптовалют (*потрібно оцінити актуальність вивчення зазначених питань від 0 до 5, де 0 – не актуально, а 5 – цілком актуально*)?

11. Наскільки актуальним для Вас є підвищення обізнаності щодо інструментів децентралізованого управління фінансами та підприємницькою діяльністю (на основі смарт-контрактів) (*потрібно оцінити актуальність вивчення зазначених питань від 0 до 5, де 0 – не актуально, а 5 – цілком актуально*)?

12. Яким моделям професійного розвитку надаєте перевагу:

- децентралізовані (самостійний пошук необхідної інформації, самоосвіта, неформальна освіта);
- централізовані (освітні програми і курси в закладах формальної освіти: університети, інститути, академії)?

13. Яким форматам професійного навчання надаєте перевагу:

- онлайн;
- офлайн?

14. Яка тривалість професійного навчання для Вас більш комфортна:

- короткостроковий інтенсивний курс;
- середньотривалій курс із рівномірним розподілом годин?

15. Яка структура професійного навчання для Вас найбільш прийнятна:

- більше практичних завдань на заняттях;
- більша інформативна насиченість занять;
- переважно самостійна робота?

ДОДАТОК В

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Kramarenko A. Inclusive and Sustainable Growth: Factors, Stakeholders, Problems and Solutions. *Managing The Interaction of Stakeholders in Ensuring Sustainable Development of Territories*: collective monograph / edited by V. Tretyak. Kharkiv: LTD «Typography Madrid», 2021. P. 64–83.

2. Крамаренко А. О. Практики бізнес-інновацій в межах взаємодії бізнесу, держави, університетів. *Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України*: колективна монографія / за ред. І. Ю. Єгорова. Харків: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2021. С. 70–86.

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

3. Крамаренко А. О. Соціальні медіа та бізнес: можливості і загрози. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 152–155.

4. Крамаренко А. О. Ключові принципи підвищення продуктивності для різних типів команд. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 17–20.

5. Kramarenko A. Structural Nature of Uncompetitive Pricing Factors. *Соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 25–27.

6. Kramarenko A. O. The Pricing Strategies and the Dominant Technology Modes. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 13-17.

7. Крамаренко А. О. Глобальні ринки для малого і середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 18-21.

8. Kramarenko A., Kvitka A. From big business to small and medium-sized enterprises: factors and prospects. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Is. 2. P. 42–48. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.04. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus). (Особистий внесок:**

розроблено сценарій реалізації процесу управління інноваційною діяльністю в наукоорієнтованому підприємстві.)

9. Kramarenko A., Kvitka A. Labor market in the conditions of growing digitalization of society. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 35–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.35. *(Особистий внесок: розкрито вплив технологічних трансформацій на характер міжособистісних взаємодій і проаналізовано їхню роль у формуванні нового соціального типу особистості.)*

10. Kramarenko A., Kvitka A. Entrepreneurship in the sharing economy: social benefits and digital growth. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 64–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.64. *(Особистий внесок: визначено пріоритетність і характер комунікації бізнесу з ідентифікованими групами стейкхолдерів.)*

11. Kramarenko A. O., Davydov D. S., Riabovol D. A., Kvitka A. V. The role of cloud technologies in the digital economy. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 171–177. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-8-171-177 *(Особистий внесок: визначено можливості цифрових технологій для розвитку і підтримки конкурентоспроможності малих і середніх підприємств.)*

12. Kramarenko A. Inclusive format of creative industries for social business. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 23–29. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.23.

13. Kramarenko A., Kvitka A., Davydov D., Pasmor M., Diachek O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Is. 1. P. 177–184. DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.15. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).** *(Особистий внесок: обґрунтовано важливість використання цифрових інструментів у процесі здійснення бізнес-досліджень.)*

14. Kramarenko A. Social innovations and business: essence, opportunities, business models. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/75.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-

2021.9.73.

15. Kramarenko A. Business research: methods, sources and directions of development. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/77.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.75.

16. Kramarenko A. O. Effective decision-making: from theory and methods to strategy and leadership. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 118–125. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-5-118-125.

17. Kramarenko A., Kvitka A. Development of a social-oriented inclusive business model for strategic enterprise renewal. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 6, No. 13 (126). P. 6–14. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.292500. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus)**. *(Особистий внесок: розкрито положення інклюзивної бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах цифровізації.)*

18. Kramarenko A. Stakeholder dimension of entrepreneurship. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 72–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.4.72.

19. Kramarenko A. Stakeholders in entrepreneurship: management principles, standards, tools. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 118–123. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.3-4.118.

20. Kramarenko A. Formation of prerequisites for the development of science-oriented entrepreneurship based on crypto marketing. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 99–106. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.99.

21. Kramarenko A. Educational «hub» of cryptomarketing: reasons, basics and organization. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 103-114. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-2(38)-103-114.

22. Kramarenko A. Inclusivity and science orientation of DAO: problems and prospects. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. № 2 (8). С. 45-58. DOI: 10.23939/semi2024.02.045.

23. Kramarenko A. Code, cash, concern: theoretical foundations and practical

aspects of social it entrepreneurship in the university environment. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7780>. DOI: 0.32702/2307-2105.2025.10.16.

статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

24. Kramarenko A. O., Varuk V. V., Lunova V. A., Parkhomenko O. S. Innovation as a factor of the development of territorial communities. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol. 7 (4.3). P. 545–549. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/IJET/article/view/19954>. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.3.19954. **(Видання індексовано в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).** *(Особистий внесок: обґрунтовано визначальну роль цифрових освітніх інновацій у процесі нарощення суспільно-інклюзивної цінності бізнесу та розвитку територіальних громад.)*

25. Kramarenko A. Millennials in the creation of social value of the enterprise. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. 2021. Vol. 18, No 2. P. 103–116. DOI: 10.22190/FUEO210110009K.

26. Kramarenko A. Artificial intelligence for small and medium business: perspectives and challenges. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 2025. Vol. 15, No 1. P. 43–56. DOI: 10.5937/JEMC2501043K.

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

27. Крамаренко А. О. Неконкурентне ціноутворення та структурна інфляція. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 04 грудня 2017 р.): у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2017. Ч. 1. С. 12–13.*

28. Крамаренко А. О., Варук В. В., Луньова В. А., Пархоменко О. С. Інновації як фактор економічного розвитку. *Технології та інфраструктура транспорту: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 – 16 травня 2018 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2018. С. 388–390. (Особистий внесок: виділено інструменти стимулювання бізнес-суб'єктів для реалізації інноваційної діяльності.)*

29. Kramarenko A. Market research as an element of global growth for small and medium-sized enterprises. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 44–45.*

30. Крамаренко А. О., Квітка А. В., Дячек В. В., Давидов Д. С. Криптовалюти у глобальному вимірі: фактори і перспективи просування. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 – 8 червня 2019 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. С. 128-130. (Особистий внесок: розкрито переваги та можливості застосування криптовалютних інструментів для розвитку бізнесу.)*

31. Крамаренко А. О. Професійні навички цифрової економіки. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 24 жовтня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 14-15.*

32. Kramarenko A., Adetunji O. A. Key principles of digital business transformation. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 408-410. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/58484944-ca1c-4f73-9fd9-e168c4fc5690/content>. (Особистий внесок: обґрунтовано переваги застосування інклюзивної бізнес-моделі в цифровому середовищі.)*

33. Kramarenko A. Key issues of effective knowledge management of the enterprise. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 30 жовтня 2021 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. С. 232-233. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/973c4e11-6b01-4f4f-b217-e69314103236/content>.*

34. Kramarenko A., Kvitka A. Business knowledge management: challenges,

threats, opportunities. *Economic Security in the Context of Sustainable Development*: collection of the Online International Scientific-Practical Conference (Chişinău, Republica Moldova, December 17, 2021); 2nd Edition. Chişinău: ASEM, 2022. P. 186-194. (*Особистий внесок: встановлено основні моделі управління знаннями в бізнесі.*)

35. Kramarenko A. From big audit to expert network: the main prerequisites for the consulting revolution. *Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 28 жовтня 2022 р.). Харків: Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 168-169. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/d99435db-fb53-462c-8362-ac70d6436aa3/content>.

36. Крамаренко А. О. Штучний інтелект для середнього та малого бізнесу: український контекст. *Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 р.). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 654-656.

ДОДАТОК Г
Акти впровадження

Вих. № 348 від 06.05.2025 р.

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати дисертаційного дослідження Крамаренко А. О., описані в роботі, були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, було інтегровано науково-дослідницький підхід у процес прийняття стратегічних рішень, що дозволяє адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі. При цьому створено умови для побудування ефективної системи взаємодії зі стейкхолдерами через управління ризиками, інтеграцію ресурсів і формування позитивного іміджу. Використання програмно-цільового методу для формування маркетингових стратегій, зокрема через побудову дерев цілей і рішень, забезпечило чіткіший зв'язок між стратегічними цілями та оперативними діями. Оптимізація витрат була реалізована через залучення зовнішніх дослідницьких агентств для аналізу ринкових трендів. Здійснені заходи базуються на комбінації результатів дослідження (інклюзивні моделі, управління знаннями) із практичними рекомендаціями щодо стратегічного планування.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

Директор
ТОВ «Науково-виробнича компанія
«ХАРКІВТРАНС»



В.В. Пуховий

Вих. № 1 від 15.04.2025

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в дисертаційному дослідженні, були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ФОП Рака Андрія Васильовича. Основні аспекти застосування включають удосконалення бізнес-моделі підприємства на основі запропонованої соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі, яка враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Зазначена модель базується на створенні суспільно-інклюзивної цінності, де бенефіціарами стають усі задіяні стейкхолдери (персонал, клієнти, постачальники, місцева громада тощо). Для стратегічного переосмислення бізнесу було застосовано підхід, який передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку та управління стейкхолдерами. В рамках управління знаннями як стратегічним активом було реалізовано заходи, які сприяють розвитку колективної та індивідуальної дослідницької функції співробітників. Впроваджено механізми внутрішнього обміну думками та знаннями для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізовані заходи сприяють адаптації підприємства до сучасних викликів економічного середовища та створюють можливості для покращення позицій на ринку.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

ФОП Рак Андрій Васильович

“10” травня 2025 р.

№ 1/25

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати дисертаційного дослідження Крамаренко А. О., описані в роботі, були використані для управління знаннями, заснованому на внутрішньому обміні інформацією та розвитку дослідницької функції співробітників, що дозволяє працювати в умовах невизначеності та прискорювати інноваційні процеси. Підприємство також намагається налагодити співпрацю із зовнішніми експертами (фрілансерами, індивідуальними фахівцями) для вирішення складних технічних завдань, зокрема через створення спільних проєктів. З урахуванням практичних рекомендацій, наданих в дослідженні, відбувається активна взаємодія з ключовими стейкхолдерами (персонал, клієнти, місцеві громади) для збору зворотного зв'язку та формування ціннісно-орієнтованих стратегій. Використання кількісних та якісних методів дослідження, запропонованих в дисертації, дозволяє аналізувати ринкові тенденції, оцінювати ризики та оптимізувати бізнес-процеси. Запропоновані Крамаренко А. О. підходи сприяють підвищенню інноваційності, стійкості та соціальної відповідальності підприємства в умовах нестабільності.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.



ФОП Бабенко Дмитро Ігорович

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в дисертаційному дослідженні, були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ФОП Єрьоміна Марина Олександрівна. Основні аспекти застосування включають удосконалення бізнес-моделі підприємства на основі запропонованої соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі, використання еко-індустріальних та зелених інструментів, зокрема, підвищення ефективності ресурсів, впровадження зелених технологій. Моніторинг і оцінка впливу інклюзивних ініціатив здійснюється за допомогою систем показників, які охоплюють економічні (прибуток, продуктивність), соціальні (умови праці, зайнятість вразливих груп) і екологічні аспекти, що допомагає коригувати стратегії і підвищувати ефективність підприємства.

Реалізовані заходи допомагають не лише підвищити конкурентоспроможність бізнесу, а й стати активними учасниками соціально відповідального і інклюзивного розвитку суспільства.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

ФОП Єрьоміна Марина Олександрівна



/Єрьоміна м.о./

Вих.№1 від 15.04.2025

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в дисертаційному дослідженні Крамаренко А. О., були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня соціальної відповідальності та ефективності взаємодії зі стейкхолдерами. Було застосовано соціально-орієнтовану інклюзивну бізнес-модель, яка передбачає формування суспільно-інклюзивної цінності шляхом взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи персонал, клієнтів, постачальників та місцеву громаду. Це дозволило підприємству покращити свій імідж та підвищити довіру серед споживачів. Було впроваджено комплексний підхід до управління стейкхолдерами, який включає визначення ключових стейкхолдерів та встановлення ефективної взаємодії з ними. Це допомогло підприємству оптимізувати свої відносини з зовнішніми партнерами та підвищити рівень співпраці.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

ФОП Бакутяк Ольга Володимирівна



15.04.2025

Вих. № 1 від 16.04.2025

ДОВІДКА

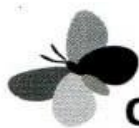
про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в дисертаційному дослідженні Крамаренко А. О., були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності, інноваційної ефективності та сталого розвитку. Зокрема, впровадження соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі в роботі ФОП Йолкіна Віктора Анатолійовича (ТМ Медок), що забезпечує ефективну з усіма зацікавленими сторонами — персоналом, клієнтами, постачальниками та місцевою громадою - застосовано з метою підвищення довіри споживачів та покращення іміджу підприємства. Застосування стейкхолдерського підходу для системного управління взаємовідносинами з ключовими партнерами створює можливості для оптимізації співпраці та підвищення ефективності бізнес-процесів. Використання рекомендацій з управління знаннями та наукоорієнтованого підприємництва, що базуються на взаємодії бізнесу з науковими установами, сприяє впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства ФОП Йолкін Віктор Анатолійович (ТМ Медок). Впровадження ефективних методів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності здатне підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

ФОП Йолкін Віктор Анатолійович



**Quanta System**

ООО "Quanta System"

61057, г. Харьков, ул. Чернышевского 8
т. 057 7179 891e-mail: quansystem@gmail.com
www.quanta-system.com.uaВих. № 1/25 від 21.04.2025 р.**ДОВІДКА**

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати, отримані в дисертаційному дослідженні, були використані для розробки та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Quanta System». Основні аспекти застосування включають удосконалення бізнес-моделі підприємства на основі запропонованої соціально-орієнтованої інклюзивної бізнес-моделі, яка враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Зазначена модель базується на створенні суспільно-інклюзивної цінності, де бенефіціарами стають усі задіяні стейкхолдери (персонал, клієнти, постачальники, місцева громада). Для стратегічного переосмислення бізнесу було застосовано підхід, який передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку та управління стейкхолдерами. В рамках управління знаннями як стратегічним активом було реалізовано заходи, які сприяють розвитку колективної та індивідуальної дослідницької функції співробітників. Впроваджено механізми внутрішнього обміну думками та знаннями для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізовані заходи сприяють адаптації підприємства до сучасних викликів економічного середовища та створюють можливості для покращення позицій на ринку.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

Директор ТОВ «Quanta System»



А.В. Антоненко

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ БЛАГОДІЙНИЙ
ФОНД «ТАЛАН.ЮА»

Вул. Шевченка, 33
Смт. Солоницівка,
Харківська обл., Україна, 62370
+380503004803
+380671587684
+380508624392
talan.ua.bf@gmail.com



CHARITABLE ORGANIZATION
CHARITABLE FOUNDATION "TALAN.UA"

Shevchenko str, 33
Solonytsivka,
Kharkiv region, Ukraine, 62370
+380503004803
+380671587684
+380508624392
talan.ua.bf@gmail.com

Вих. № 112 від 24.04.2025 р

ДОВІДКА

про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної цінності
бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертаційне дослідження спрямоване на розробку концептуальних та практичних підходів до формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу, зокрема через використання принципів наукоорієнтованого підприємництва. На основі методології, запропонованої в дисертації, розробляються програми підтримки соціального підприємництва, які враховують потреби вразливих груп населення. На основі рекомендацій, зазначених в дослідженні, встановлюється тісна співпраця з університетами та науково-дослідними установами для обміну знаннями та впровадження інноваційних підходів у соціальні проєкти. Розвинута в дослідженні Крамаренко А. О. система індикаторів соціального впливу застосовується для визначення ролі соціальних проєктів у розвитку інклюзивності та суспільної цінності втілюваних ініціатив.

Впровадження зазначених результатів сприяє підвищенню інноваційного потенціалу, соціальної ефективності та сталого розвитку організації, що підтверджує практичну значущість та актуальність проведеного дослідження.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

Директор Благодійної організації
«Благодійний фонд «Талан.ЮА»



Наталія ВИСОКОСОВА

Вих. № 4501-33/25.093 від 15.09.2025

ДОВІДКА

**про використання окремих результатів дисертаційного дослідження
Крамаренко А. О. на тему: «Формування суспільно-інклюзивної
цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Окремі положення дисертації Крамаренко А. О. були використані для формування Стратегії розвитку навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Зокрема, обґрунтовані у дослідженні підходи до інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у бізнес-освіті лягли в основу стратегічних цілей інституту щодо формування інклюзивного освітнього середовища та розвитку соціальної відповідальності майбутніх підприємців.

Розроблені у дисертації методичні рекомендації з управління знаннями та впровадження бізнес-інновацій стали основою для створення освітніх програм, які поєднують класичну університетську освіту з практично-орієнтованими модулями, освітніми просторами для підприємців та партнерськими проєктами з бізнесом. В стратегії інституту закладено розвиток дослідницької функції студентів і викладачів, а також створення умов для колективного планування та реалізації інноваційних бізнес-проєктів у співпраці з університетом та зовнішніми стейкхолдерами. Пропозиції дисертантки щодо створення університетського освітнього «хабу» наукового підприємництва також враховані в роботі інституту.

Наукові здобутки Крамаренко А. О. стосовно формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу на засадах наукоорієнтованого підприємництва частково використані в навчальному процесі при викладанні дисциплін за спеціальностями 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво та торгівля» для здобувачів вищої освіти другого та третього освітньо-кваліфікаційних рівнів. В рамках курсу «Менеджмент організацій» (освітньо-професійна програма «Менеджмент», другий (магістерський) рівень вищої освіти; освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування», другий (магістерський) рівень вищої освіти) запропонована автором соціально-інклюзивна бізнес-модель використовується для навчання студентів управлінню стейкхолдерами та побудові ефективних систем взаємодії між бізнесом і зацікавленими сторонами (2023-2024 н.р., 2024-2025 н.р). В рамках курсу «Ціноутворення» (освітньо-професійна програма «Підприємництво», другий (магістерський) рівень вищої освіти) враховані рекомендації щодо впровадження інновацій у бізнес задля аналізу економічної ефективності цінкових стратегій (2023-2024 н.р., 2024-2025 н.р). У курс «Регіональна економіка» (освітньо-наукова програма «Менеджмент і адміністрування», третій рівень вищої освіти (доктор філософії)) інтегровано концептуальні засади інклюзивного

зростання з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів (2023-2024 н.р.). Таким чином, результати дослідження сприяли розширенню теоретичної бази та практичних підходів у викладанні зазначених курсів, забезпечуючи їх відповідність сучасним викликам і тенденціям.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Крамаренко А. О.

Директор
навчально-наукового інституту
«Каразінська школа бізнесу»



Володимир РОДЧЕНКО