

# 2

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Т. В. Гринько**

**Т. З. Гвініашвілі**

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні підприємства в усьому світі для забезпечення конкурентоспроможності, життєздатності та прибутковості мають час від часу змінювати спосіб функціонування та відповідно бізнес-процеси. Глобальний простір є швидко мінливим, і підприємствам, щоб скористатися перевагами нових ринків, необхідно враховувати динаміку їх розвитку та конкуренцію, а отже, радикально змінювати управлінські процеси, спосіб ведення бізнесу, стратегію діяльності тощо.

Забезпечення підприємством конкурентних переваг або бізнес-вигід безпосередньо залежить від здатності топменеджменту ефективно взаємодіяти зі співробітниками, забезпечувати прибуткову та своєчасну адаптацію до ринкових змін, формувати імідж підприємства у споживачів. Конкурентоспроможність визначають такі основні чинники: гнучкість, інновації, якість продукції та продуктивність.

Сучасне турбулентне середовище потребує від підприємницьких структур організаційної гнучкості. Згідно із звітом Pulse of the Profession успішні організації застосовують ретельне управління змінами, щоб краще адаптуватися до змін ринкових умов. У звіті зазначено, що 92% організацій з високим рівнем управління змінами мають високу або помірну гнучкість [65]. Управління змінами можна розглядати як здатність вносити в організацію зміни, засновані

на забезпеченні ефективного та швидкого задоволення потреб у масштабах усього підприємства. Для того щоб організація залишалася конкурентоспроможною, всі процеси, системи та стратегії мають постійно розвиватися та оновлюватися.

Оскільки сьогодні застосування цифрових бізнес-моделей стало нормою для будь-якої організації, наявність конкурентного важеля, такого як управління змінами підприємства, що може підвищити здатність економічного суб'єкта реагувати на конкурентну загрозу, робить його необхідною компетенцією для подальшого стратегічного успіху. Підтримка співробітників із використанням нових технологій сприяє швидкій реалізації змін, одночасно допомагаючи впроваджувати нові цифрові інструменти в поточну діяльність підприємства. Управління змінами надає інструменти для розуміння повного діапазону змін, які відбуваються в організації, і може визначити оптимальний підхід для забезпечення прихильності з боку тих, кого ці зміни стосуються. Слід зазначити, що управління змінами на підприємствах необхідне не лише тоді, коли виникають кризові ситуації, але і за умов їх стабільного розвитку. Для того щоб вижити на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, кожне підприємство має вирішити завдання адаптації до зовнішнього середовища та впровадження відповідних змін.

Однак з урахуванням сучасних реалій зміни та непередбачувані ситуації відбуваються дедалі частіше та швидше як у керівників, так і в колективі, і досить мало залишається універсальних сценаріїв вирішення проблем та нейтралізації негативного впливу з боку зовнішнього середовища. Основні проблеми, пов'язані з управлінням змінами на підприємстві, систематизовано на рис. 1.

Незважаючи на великий спектр існуючих інструментів щодо управління змінами, на кожному підприємстві реалізується свій індивідуальний сценарій, обумовлений специфікою діяльності та набором наявних ресурсів. Але в будь-якому випадку ініціювати зміни повинні власники та топменеджмент підприємства. Прийняттю рішень про зміни передують визначення критеріїв і показників, які в першу чергу характеризують рівень розвитку та фінансову стійкість підприємства,

а саме: рівень прибутку, фінансова стійкість, собівартість продукції (послуг), технології виробництва, конкурентні переваги, ринкове становище, продуктивність праці та ін. За таких обставин, виключно за умов наявності чіткої стратегії розвитку підприємства, системи середньо- та довгострокових цілей і впровадженій системи KPI або BSC в організації, зміни приведуть до бажаного кінцевого результату, а за рахунок перелічених інструментів керівництво зможе здійснювати контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства. В іншому разі управління змінами має локальний і тимчасовий характер.



**Рис. 1. Систематизація основних проблем управління змінами суб'єктів підприємництва**

Менеджменту відводиться важлива організаторська роль, що включає процеси бюджетування, планування, спільної організації та контролю за реалізацією змін. У сучасному турбулентному середовищі, коли частота та загрози зовнішнього негативного впливу на підприємство постійно збільшуються, менеджменту організацій для досягнення ефективності діяльності необхідно швидше реагувати на зміни. Із зростанням динаміки змін зовнішнього середовища з'являються додаткові, а іноді нові за своєю сутністю ризики, що дестабілізують ситуацію на підприємстві. Маючи інформацію, знання та досвід, менеджери можуть лише прогнозувати ймовірність настання тих чи інших змін, масштаб їх впливу та тривалість. Розроблення та прийняття рішень, безперечно, є однією з найважливіших функцій менеджменту. У разі некомпетентності топменеджменту прогнози та очікування можуть не виправдатися, а управлінські рішення виявитися помилковими. Тому постає завдання забезпечення відповідного рівня компетентності топменеджменту на всіх рівнях управління та впровадження заходів щодо навчання персоналу підприємства.

У більшості випадків будь-які зміни на підприємстві зустрічають з опором. Як відомо, опір змінам формується на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Головною проблемою може стати відсутність чи недостатня розвиненість гнучких навичок, головним чином в осіб, які приймають рішення, та в персоналу загалом. Лідерство, зокрема, виконує функцію мотивації, сприяє загальній мобілізації та налаштуванню колективу на зміни. Зрештою ефективність змін залежить від того, як колектив змінює свою поведінку, як кожен працівник змінює своє мислення. У такій складній системі, як підприємство, це потребує злагодженості та координації дій. Таким чином, постає завдання формування імпульсу до змін. І щоб вони були успішними, співробітники підприємства повинні змінювати своє мислення. Тож, для подолання опору змінам необхідна демонстрація компетентностей, лідерські якості та конкурентоспроможне мислення ініціатора змін.

Як зазначено вище, управління змінами – це безперервний процес. В умовах невизначеності й обмеженості ресурсів підприємство має оперативно реагувати

на несподівані запити та виклики. Алгоритм роботи над проблемами, які виникають, включає етап їх аналізу, під час якого може виявитися, що навіть стандартна проблема може стати точкою зростання, а отже, причиною глобальних змін в організації.

Останнім часом важливим предметом дискусій бізнес-спільноти у всьому світі стала четверта технологічна революція. З одного боку, вона радикально змінює формати взаємодії людей та забезпечує доступність нових технологій, а з іншого – призводить до глобальних змін архітектури світової економіки. Зміни відбуваються досить стрімко, через що знецінюються такі традиційні фактори конкурентоспроможності, як дешева робоча сила та інші ресурси. Водночас велика увага приділяється віртуальній реальності, інтелектуальним технологіям, системам штучного інтелекту, роботизації та нейронним мережам як ключовим чинникам цифровізації світової економіки.

Отже, під впливом цифровізації трансформується характер економічної кон'юнктури, що потребує підвищеної уваги до механізмів управління конкурентними перевагами підприємств. Динамічна здатність підприємства успішно здійснювати свою діяльність у складному конкурентному середовищі, вміння швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, активно використовуючи інтелектуальний та кадровий потенціал, сприймається як чинник конкурентоспроможності в цифровій економіці. У зв'язку зі зростаючими темпами цифровізації економіки особливої актуальності набувають питання адаптації підприємств до нових умов функціонування, а також підвищення рівня їх конкурентоспроможності внаслідок впливу цифрових технологій на здійснення підприємницької діяльності та трансформацію конкурентних переваг підприємства.

Цифрова трансформація розглядається сьогодні як перехід підприємства до цифрового бізнесу через зміну культури організації та впровадження нових інформаційних технологій, що розширюють умовні межі організації та дозволяють їй функціонувати як частині інформаційної екосистеми. У цей період найважливішим завданням бізнесу є пошук та впровадження нових рішень, які більшою мірою відповідають потребам ринку та мають мінімальні ризики.

У вирішенні актуальних завдань бізнесу провідну роль відіграють методи й інструменти бізнес-аналізу, що дозволяють у реальних умовах забезпечити одержання достовірної інформації та знижують невизначеність при прийнятті рішень. Швидкість і висока якість цього процесу сприяють своєчасному впровадженню змін, які підтримують конкурентні переваги організації. У той же час переходу підприємств на цифровізацію перешкоджають такі об'єктивні причини, як застаріле обладнання, що технічно не дозволяє забезпечити цифровізацію виробничих процесів; відсутність можливості фінансування технічного переозброєння застарілого виробництва; неготовність персоналу до сприйняття нових технологій і цифрових інструментів здійснення бізнес-процесів та поточних виробничих операцій. Істотною проблемою залишається різний рівень можливостей суб'єктів підприємництва до розвитку та впровадження цифрових технологій. Однак, усвідомлюючи неминучість адаптації та переходу на шлях сучасного функціонування, підприємницькі структури повинні зміцнювати імідж і підвищувати конкурентоспроможність товарів саме за рахунок маневреності й адаптивності їх бізнес-процесів. Зміна організаційної політики, впровадження інноваційних технологій та комунікацій, які допомагають розширити можливості компанії та формують унікальну систему взаємодії, також є важливим аспектом цифрової трансформації. Сьогодні поняття «конкурентоспроможність підприємства» трансформується в цифрову конкурентоспроможність, основними складовими якої є економічні показники, мислення персоналу та здатність підприємства адаптуватися до трендів цифровізації.

Еволюцію становлення цифрової економіки та її вплив на традиційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджують такі науковці, як П. Гринько, В. Жуковська, С. Коляденко, К. Краус, Н. Краус, В. Ляшенко, О. Вишневський, П. Пуцентейло, О. Гуменюк, І. Тарасенко, Н. Гавриленко, В. Фостолович. Серед зарубіжних фахівців слід відзначити роботи таких авторів, як А. МакАфі, Д. Креїсс, Д. Сміт, Д. Тапскотт, Дж. Ліклайдер, Е. Вільямс, Е. Петерс, К. Мюллер, М. Карлберг, Н. Негропonte, П. Вайл, С. Бранд, С. Бреннан, С. Ворнер та ін.

Дослідження впливу цифровізації економіки на інституційне середовище розпочалися зовсім недавно, причому практично одночасно з дослідженнями самої цифрової економіки. Аналізуючи основні підходи до розуміння сутності цифрової економіки, А. Кузнецова та Г. Чмерук дійшли висновку про необхідність фундаментальних змін, без яких неможливий успішний перехід до цифрової моделі економічного розвитку (рис. 2) [23].



**Рис. 2. Цифрова модель економічного розвитку**

*Складено за [23]*

Л. Лігоненко вважає, що процес розвитку сучасних підприємств пов'язаний із діджиталізацією в умовах неоекономіки. Діджиталізація сприяє «спрощенню та прискоренню аналітики великих баз даних, забезпеченню автоматизації всіх видів діяльності (основної та допоміжної, операційної, інвестиційної, фінансової), поліпшенню комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та всіма інститутами зовнішнього середовища, формуванню нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, переходу до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка)» [26]. М. Устенко визначає діджиталізацію як радикальні зміни, що відображають повсюдне проникнення цифрових технологій у будь-які бізнес-процеси, їх оптимізацію, підвищення продуктивності та поліпшення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Діджиталізація сприяє значному вдосконаленню функціонування

суб'єктів підприємництва, здійснення бізнес-операцій та зменшенню обсягів фінансових витрат на їх підтримку [37].

Л. Лазебник та В. Войтенко трактують цифрову економіку «як економіку, що заснована на передачі даних, які завдяки сучасним можливостям їх генерування, аналізу і наступного прийняття рішень перетворюються на цінний ресурс» [25].

На думку Л. Кльоби, цифрові технології незалежно від галузевої приналежності виступають основою продуктових та виробничих стратегій підприємства. Зміни, що викликає застосування цифрових технологій, спричиняють трансформацію традиційних моделей бізнесу, виробничих ланцюгів та процесів, що зрештою зумовлює появу нових товарів, продуктів, послуг, платформ та інновацій [20].

Слід відзначити три основних напрями досліджень зарубіжних науковців щодо впливу цифрових технологій на інституційне середовище:

- вплив цифрових технологій у межах концепції інституційно-правової логіки;
- вплив цифрових технологій на рівень трансакційних витрат;
- моделювання еволюції цифрової економіки з урахуванням інституційного середовища.

Впливу цифрових технологій у рамках концепції інституційної логіки присвячено роботу К. Френкен, Т. Васкелайнен, Л. Фюнфшилінг, Л. Пісцічеллі [47], де розглянуто зростаючу напруженість між платформами онлайн-економіки, фірмами, регуляторами та діючими профспілками. Оцінку правовим наслідкам запровадження цифрових технологій надає А. Гарсія [51]. Він вважає, що цифрова економіка має бути проаналізована в рамках позитивно-правових засад. На його думку, створення таких технологій, як «штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data та інтелектуальна економіка з використанням блокчейну та криптовалют, призводить до появи шостого виміру прав людини» [51].

Друга група робіт містить дослідження впливу цифрових технологій на рівень трансакційних витрат. Зокрема, автори статті [46] аналізують вплив заходів щодо спрощення процедур торгівлі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні з використанням даних глобального огляду ООН. Результати аналізу свідчать, що повна реалізація



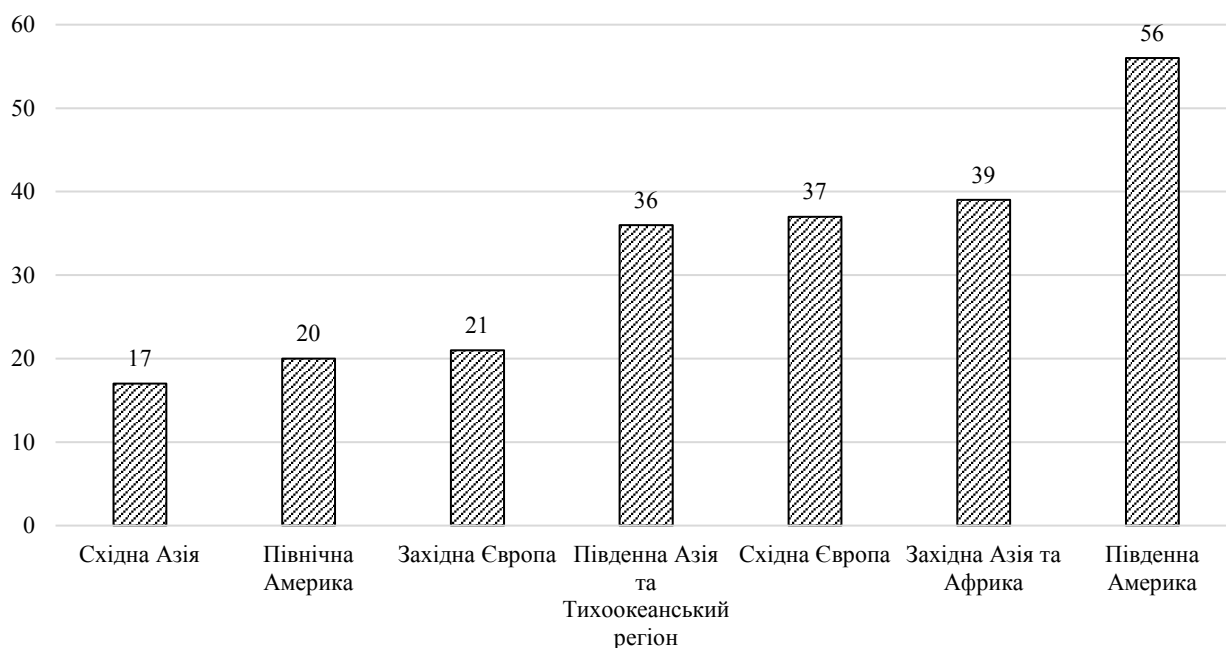
обов'язкових і необов'язкових заходів Trade Facilitation Agreement у рамках WTO разом з іншими транскордонними заходами щодо спрощення процедур торгівлі (спрощення цифрової торгівлі) згідно з прогнозами знизить торгові витрати більш ніж на 26%, скоротивши при цьому міжнародні трансакційні витрати в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні приблизно на 1,2 трлн дол. на рік.

Аналізуючи вплив цифрових платформ на рівень трансакційних витрат на ринку праці, Я. Драгокупіль та А. П'ясна [45] дійшли висновку, що створення ринку за рахунок зниження операційних витрат, а отже, усунення ринкових збоїв є ключем до розуміння природи економіки цифрової платформи. Однак лише зниження трансакційних витрат недостатньо для розуміння впливу ринкових рішень на платформи. Процес насправді спричиняє перерозподіл витрат або ризиків між учасниками ринку, результати якого опосередковуються інститутами або правилами та ринковою владою суб'єктів. У статті [42] досліджено організаційні параметри ієрархії та ринку в рамках підходу операційних витрат й оцінювання впливу інформаційних технологій на трансакції та витрати узгодження. Авторами запропоновано нову на той момент (1993 р.) інтерпретацію ролі інформаційних технологій у скороченні витрат на координацію як спосіб зниження інформаційного потоку. Це звичайно викликає деякі сумніви із сучасної точки зору, оскільки вже відомо, що з розвитком інформаційних технологій інформаційні потоки лише збільшуються.

Моделюванню еволюції цифрової економіки присвячено статтю Ф. Ландіні [58]. У запропонованій ним моделі особливості цифрового простору, які поширюються в економіці, виникають «у результаті ендогенної адаптації (коеволюції) користувальницьких переваг (культури або, іншими словами, інститутів) і дизайну цифрових платформ (цифрових технологій)» [58]. К. Шваб акцентує увагу на тому, що в цифровій економіці з'являються нові технології, при об'єднанні яких ефективність того чи іншого процесу збільшується і, відповідно, підвищується конкурентоспроможність підприємства [69]. Цифровізація створює новий контекст у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Цифрова

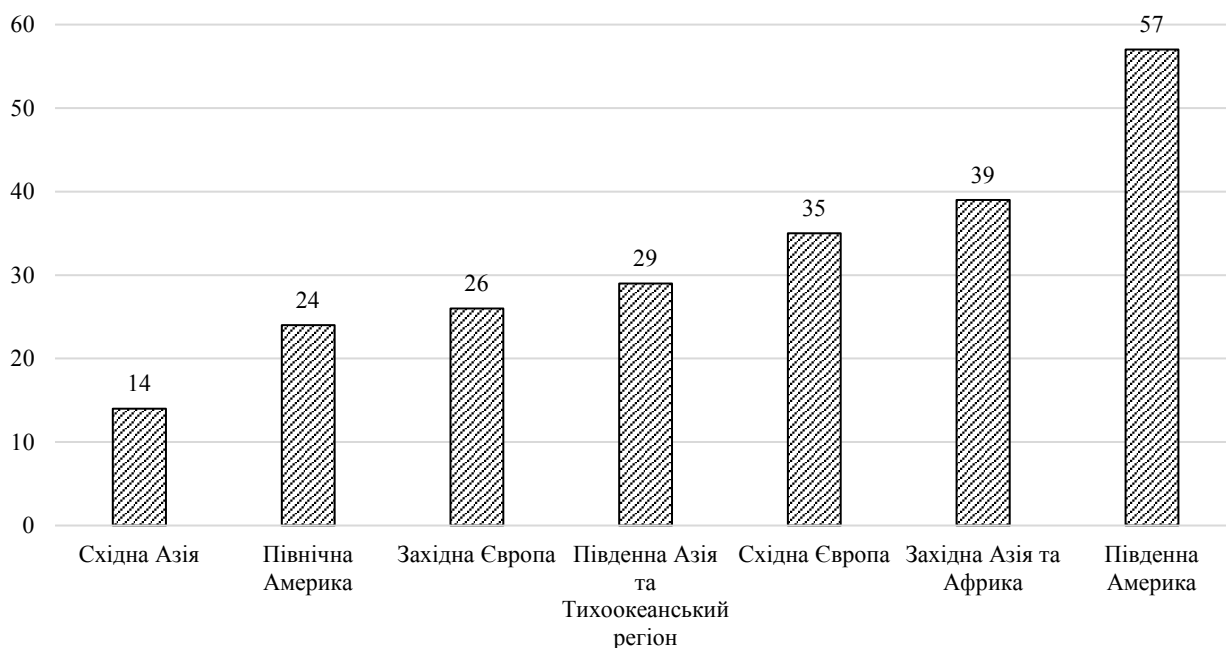
економіка впроваджує в діяльність інформаційні та цифрові технології, змінює бізнес-моделі, знижує витрати на розширення виробництва та рекламу, створюючи ефект масштабу, а також вартість виходу на зовнішні ринки, оскільки інтернет-платформи дозволяють невеликим фірмам безперешкодно продавати онлайн іноземним клієнтам і перетворюватися на «мікротранснаціональні корпорації» [59].

На Всесвітньому економічному форумі цифрові технології визначено як головний рушій економічних перетворень, взаємодії бізнесу, уряду та суспільства. У 2022 р. було опубліковано Міжнародний рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), створений Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD. Уже шостий рік поспіль цей рейтинг відображає оцінку спроможності та готовності економік 63 країн сприймати і досліджувати цифрові технології як ключову рушійну силу економічної трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві загалом [55]. Рейтинг формується за 54 критеріями, які розподілено на три основні групи: знання, технології та майбутня готовність (рис. 3-5).



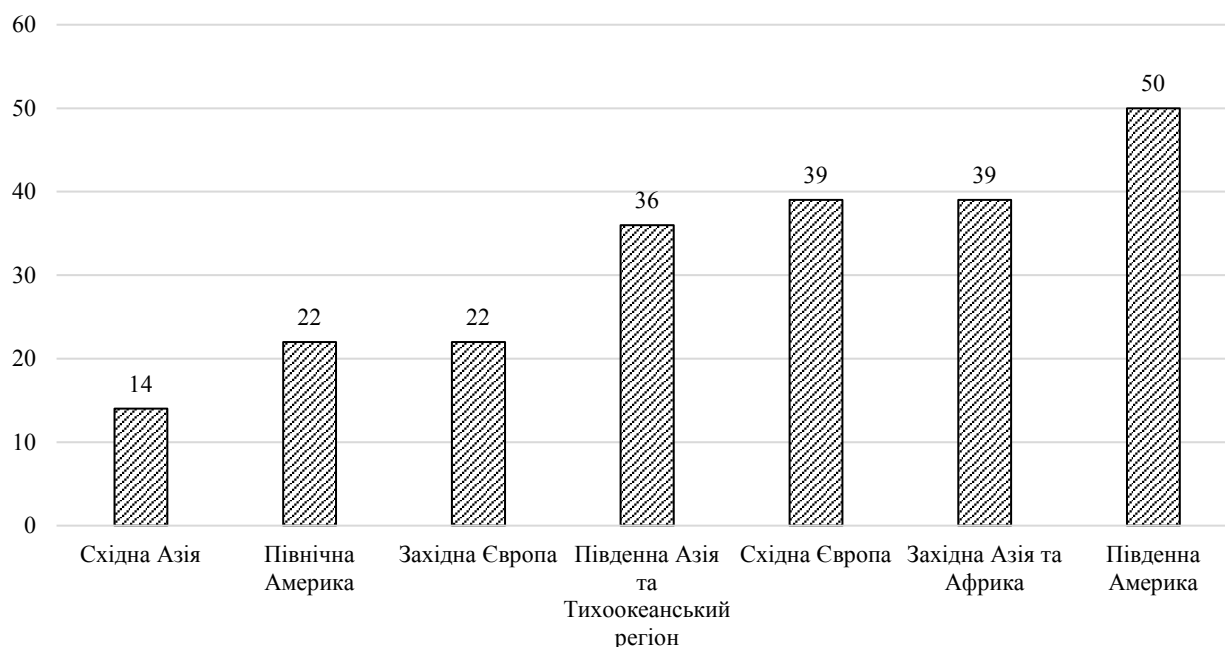
**Рис. 3. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «знання» (2022 р.)**

*Складено за [55]*



**Рис. 4. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «технології» (2022 р.)**

*Складено за [55]*



**Рис. 5. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «майбутня готовність» (2022 р.)**

*Складено за [55]*

Відповідно до методології рейтингу WDC цифрова конкурентоспроможність спирається на три фактори:

1) знання – охоплює нематеріальну інфраструктуру, яка необхідна для навчання та впровадження інноваційних технологій; включає такі субфактори: талант, навчання та освіта, наукова концентрація;

2) технології – визначає законодавчий ландшафт розвитку цифрових технологій. Розвинута нормативна база забезпечує розроблення та впровадження інновацій. Субфактори: нормативно-правова база, капітал, технологічна база;

3) майбутня готовність до цифрових трансформацій – включає такі субфактори: адаптивність, рухливість та гнучкість бізнесу, ІТ-інтеграція.

Отже, в рейтингу світової цифрової конкурентоспроможності IMD (WDC) оцінено ступінь упровадження та застосування країнами цифрових технологій, що веде до трансформації в урядовій практиці, бізнес-моделях і суспільстві загалом. Як і у випадку з рейтингом IMD World Competitiveness, цифрова трансформація відбувається здебільшого на рівні підприємств (приватних чи державних), але також і на рівні уряду та суспільства.

Як зазначено вище, згідно з методологією рейтингу WDC цифрова конкурентоспроможність визначається за трьома основними факторами: знання, технології та майбутня готовність, кожен з яких поділяється на три субфактори. Ці дев'ять субфакторів складаються з 54 критеріїв, хоча кожен субфактор не обов'язково має однакову кількість критеріїв (наприклад, для оцінки «Навчання та освіти» потрібно більше критеріїв, ніж для оцінки «ІТ-інтеграції») (табл. 1).

Якщо конкуренцію досліджувати як показник ефективності, то можна стверджувати, що вона являє собою боротьбу між підприємствами за покупця. З урахуванням сучасних трендів цифровізації природа конкурентних переваг підприємства суттєво змінюється.

На даний момент ринок як ніколи є конкурентним, вимоги споживачів стрімко підвищуються, що свідчить про посилення боротьби між ринковими суб'єктами, укріплення позицій та зменшення часу на впровадження інноваційних проєктів.

## Фактори цифрової конкурентоспроможності

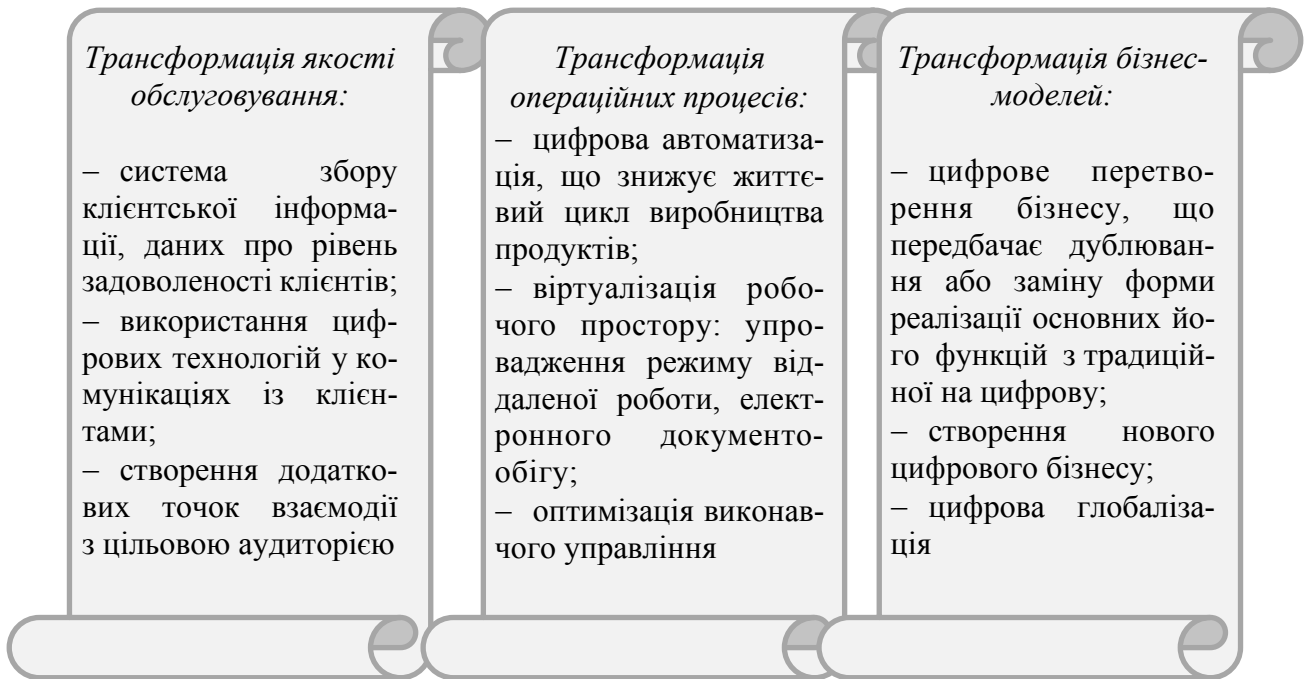
Фактор	Субфактори		
1. Знання	<i>Талант</i>	<i>Навчання та освіта</i>	<i>Наукова концентрація</i>
	Програма міжнародної оцінки	Навчання працівників	Витрати на НДДКР, %
	Програма міжнародного стажування керівників	Державні витрати на освіту	Кількість науковців на душу населення
	Кількість іноземного персоналу	Частка населення із вищою освітою у віці 25–34 років	Жінки-дослідниці
	Підтримка бізнесу	Співвідношення учнів та викладачів	Продуктивність НДДКР (публікації)
	Цифрові / технологічні навички	Кількість випускників у сфері ІКТ, %	Високотехнологічні патентні гранти
	Кількість іноземних студентів на 1 тис. осіб	Кількість жінок із вищою освітою віком 25–65 років	Автоматизація / роботизація в освіті та НДДКР
2. Технології	<i>Нормативно-правова база</i>	<i>Капітал</i>	<i>Технологічна база</i>
	Реєстрація нового бізнесу	Капіталізація фондового ринку	Технологія зв'язку
	Виконання контрактів	Фінансування технологічного розвитку	Широкосмуговий (безперервний) зв'язок
	Законодавство для залучення іноземної робочої сили	Банківські послуги для розвитку підприємництва	Бездротовий широкосмуговий доступ
	Правове середовище технологічного розвитку країни	Кредитний рейтинг країни	Користувачі інтернету
	Законодавство, що стимулює інновації	Венчурний капітал	Швидкість пропускної спроможності інтернету
	Право інтелектуальної власності	Інвестиції в телекомунікації	Експорт високих технологій, %
3. Майбутня готовність	<i>Адаптивність бізнесу</i>	<i>Гнучкість бізнесу</i>	<i>ІТ-інтеграція</i>
	Використання ІКТ для комунікації влади та громадян	Можливості та загрози для розвитку бізнесу	Електронне врядування
	Інтернет-торгівля	Роботизація	Державно-приватне партнерство
	Володіння планшетом	Рухомість компаній	Кібербезпека
	Володіння смартфоном	Використання Big Data	Програмне піратство
	Ставлення до глобалізації	Передача знань	Співпраця з ІТ-компаніями

Складено за [55].

Конкуренція змушує суб'єктів ринку здійснювати постійний моніторинг дій один одного, якнайшвидше приймати рішення з метою уникнення негативних наслідків. Конкурентоспроможність є однією з найголовніших серед сучасних категорій економіки, з якою постійно асоціюють успіх та ефективність ведення підприємствами діяльності, а також стабільність розвитку ринкових відносин. Як відомо, конкурентоспроможність має такі властивості:

- здатність підприємства надавати якісні та конкурентоспроможні продукти / послуги;
- здатність підприємства функціонувати ефективно та продуктивно;
- здатність підприємства забезпечувати споживача продукцією / послугами краще, ніж інші суб'єкти ринку.

Підвищення рівня цифровізації безпосередньо залежить від конкуренції, яка є головною причиною виборювати споживача. Підприємства переходять у медіапростір, оскільки споживачі все більше прагнуть до полегшення життєдіяльності за допомогою цифрових технологій. Як свідчить практика, у боротьбі на ринку виграє та компанія, яка має можливість задовольнити потребу покупця в режимі онлайн і за максимально короткий термін надасть йому якісний товар за прийнятною ціною. На даний момент практично всі підприємства, які не забезпечують себе цифровими технологіями на конкурентному ринку, програють тим, які включають тренди цифрової трансформації у власну стратегію розвитку. Разом з тим цифрова трансформація підприємств лише шляхом упровадження передових інформаційних технологій не матиме ефективності, якщо персонал підприємств інтелектуально та психологічно не буде готовий до змін, розвитку наукомістких і високотехнологічних напрямів діяльності, реалізації прогресивних галузевих платформ і нових методів управління. Серед напрямів застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності виокремлюють: трансформацію якості обслуговування, трансформацію операційних процесів та трансформацію бізнес-моделей (рис. 6).



**Рис. 6. Напрями застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності**

Слід відзначити, що в умовах цифрового середовища конкурентні переваги підприємства мають тимчасовий характер. Топменеджмент не може оперативно отримувати обґрунтовані відповіді на все більш складні питання та вирішувати проблемні ситуації тощо. У цьому контексті саме персонал становить основу утримання конкурентних переваг підприємства. Основними завданнями у сфері управління знаннями на підприємстві з метою набуття довгострокових конкурентних переваг є організація індивідуального та колективного навчання і розвиток професійних навичок, креативності, компетенцій, інновацій. Усе це зумовлює постійну здатність персоналу забезпечувати цінні для споживачів результати праці.

Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок набутих різного роду переваг перед основними конкурентами: з одного боку, економічних, фінансових, інвестиційних у вигляді оптимізації витрат за рахунок автоматизації процесів, упровадження інтегрованої логістичної підтримки виробів, інтернет-реклами, а з іншого – можливості розширення ринку з використанням інформаційних технологій.

Без стратегічного планування та розроблення цифрової стратегії на підприємстві неможливо подолати інерцію розвитку бізнесу. Ігнорування трендів цифровізації бізнесу може позбавити конкурентних переваг навіть успішне підприємство.

Таким чином, специфіка цифрових технологій змінює основи конкурентної переваги підприємницьких структур. При переведенні нецифрових об'єктів у цифрові змінюється їх сутність, що дозволяє переосмислити процеси, пов'язані з проєктуванням, виробництвом, доставкою та споживанням товарів. Наслідком цього стає поява нових бізнес-моделей, використання яких зокрема сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації економіки.

На думку П. Вайла та С. Ворнер, старших наукових співробітників Центру дослідження інформаційних технологій у Школі менеджменту Слоуна при Массачусетському технологічному інституті, цифрова трансформація зводиться не лише до сучасних технологій. Цифрові технології не завжди створюють конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку. Як зазначають учені, найголовніше – змінити бізнес-процеси та моделі так, щоб збільшити ефективність роботи порівняно з конкурентами і запропонувати споживачам щось нове та привабливе, створене завдяки цифровим технологіям [82].

Як відомо, бізнес-модель – це довгостроковий бізнес-план підприємства, спосіб схематичного представлення його діяльності. Дана модель створюється керівництвом з урахуванням місії та періодичних цілей компанії та використовується для максимізації отриманого прибутку з одночасною мінімізацією витрат. Бізнес-модель підприємства визначає відносини між окремими учасниками ринку, і найчастіше її можна визначити як структуру продукту, послуги та інформаційного потоку. Бізнес-модель ураховує ролі окремих осіб, які беруть участь у конкретній галузі або ринку, та вигоди, які вони отримують.

Бізнес-модель передбачає спільну мету, що проявляється в сукупності цінностей, створених для різних зацікавлених сторін, які здійснюють внесок і використовують конкретну модель поведінки. Тому доцільно розглянути



фактори, що впливають на функціонування сучасних бізнес-моделей в умовах як світової, так і вітчизняної економіки. Традиційно їх прийнято розподіляти на внутрішні та зовнішні. Фактори, на які підприємство не здатне впливати, є зовнішніми:

- міжнародні (міжнародна політична обстановка, міжнародні конфлікти, світові кризи та ін.);
- політичні (внутрішня політична стабільність, дотримання права і свободи громадян та ін.);
- економічні (розвиток конкуренції, економічне зростання та ін.);
- соціально-демографічні (структура населення, тривалість життя, рівень розвитку фінансової системи та ін.);
- правові (відповідність законів потребам населення та бізнесу, захист прав споживачів та ін.);
- природно-кліматичні (природні ресурси країни, характеристика кліматичних зон країни, розвиток бізнесу з переробки відходів та ін.);
- науково-технічні (кількість винаходів, корисних моделей, рівень патентування, рівень комп'ютеризації країни та ін.);
- культурні (рівень освіти, забезпеченість культурними подіями, ставлення людей до навколишнього світу тощо).

До внутрішніх факторів відносять:

- технологічні (рівень технологічної підготовки, якість розроблення технологічних процесів та ін.);
- виробничі (якість виробництва, розподіл і використання виробничих потужностей, продуктивність праці та ін.);
- маркетингові (здатність відділу продажів виконувати завдання, відповідний рівень післяпродажного обслуговування, широта асортименту та ін.);
- управлінські (компетентність персоналу, якість управління на підприємстві, проведення НДДКР та ін.);
- екологічні (відповідність вимогам екологічної безпеки та ін.);

- інформаційні (рівень організації інформаційних потоків на підприємстві та ін.);
- фактори сприйняття (ступінь довіри споживача до виробника продукції та ін.).

Здатність модифікувати бізнес-модель сприймається як умова подолання кризи чи адаптації до змін зовнішнього середовища як з боку попиту (соціальні та споживчі тренди), так і з боку пропозиції (зміна структури пропозиції, створення нових виробництв, продуктів і видів підприємств). Концепція розвитку бізнес-моделі в умовах цифровізації вдосконалюється паралельно в багатьох сферах та охоплює серед іншого економіку, організаційну поведінку, бізнес-стратегії, підприємництво та маркетинг.

Підприємство, яке першим виявляє та задовольняє нові цифрові потреби споживачів (купівля онлайн, миттєвий зворотний зв'язок), стає новою ланкою в ланцюжку створення вартості та поступово витісняє з ринку інших гравців, якщо це забезпечує більш високу цінність (наприклад, цілодобова доступність послуг або широкий асортимент продуктів). Сучасна концепція бізнес-моделі в умовах цифровізації економіки фокусує увагу менеджерів на декількох рівнях взаємодії: між діями та відповідним вибором; між організаційними та когнітивними аспектами бізнес-моделі; між зацікавленими сторонами.

Цифрова трансформація, тобто зміна способу функціонування підприємства за рахунок використання цифрових технологій і даних, а також зміна менталітету людей, має еволюційний характер. Кожен бізнес – це передусім люди, які працюють на нього роками, в який уже вкладено кошти, продукти та послуги, що пропонуються в даний час споживачам, знання, процеси, структури та багато інших елементів – і все це необхідно враховувати. Типові переваги цифрової трансформації включають скорочення витрат, підвищення ефективності та швидкості адаптації до змін зовнішнього бізнес-середовища. Щоб досягти цих переваг, підприємствам, які створюють нові моделі в процесі цифровізації економіки, потрібно планувати й ефективно реалізовувати бізнес-процеси, операції та відносини з ринком – клієнтами або партнерами.

Отже, з урахуванням методології рейтингу World Digital Competitiveness та особливостями цифровізації цифрову конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність проявляти гнучкість, адаптивність при впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволяє сформувати власні активи та компетенції з урахуванням змін цифрового середовища і трендів цифровізації.

На сьогоднішній день найбільш значущою теорією конкурентоспроможності визнано теорію М. Портера, який проаналізував різні підходи до пояснення причин та чинників конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки країни загалом, запропонував типологію та ієрархію факторів конкурентної переваги [61]. До спеціалізованих факторів М. Портер відносить інформаційну інфраструктуру, цифрові бази даних, систему дослідницьких інститутів, кваліфіковану робочу силу та ін. Саме «...спеціалізовані фактори утворюють більш тривалий і стійкий контекст для конкурентної переваги» [62].

Сьогодні на перший план виходять цифрові фактори конкурентоспроможності, які створюють сучасні умови для конкуренції, спрямовуючи діяльність сучасних підприємств у сферу інформаційно-комунікаційних технологій. Ці фактори мають як зовнішній, так і внутрішній вплив на підприємство. До цифрових факторів внутрішнього впливу належать [21]:

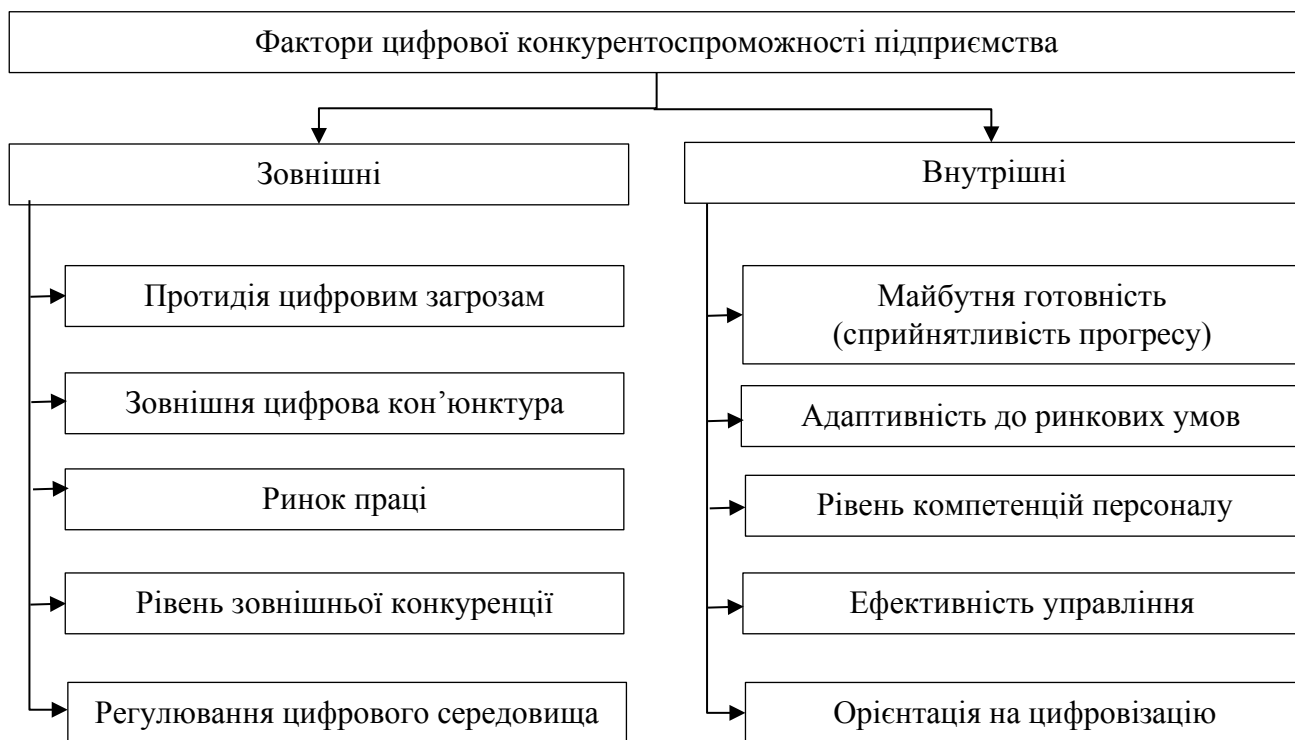
- розвиток цифрових технологій проєктування;
- 3D- та VR-технології;
- створення цифрового підприємства;
- автоматизовані інтелектуальні системи керування життєвим циклом продукції.

Зовнішніми факторами конкурентоспроможності за умов цифровізації є [21]:

- розвиток цифрової економіки країни;
- перехід до використання цифрових технологій у всіх сферах життя;
- потреби суспільства на цифрових сервісах.

Цифрові технології та платформи змінили фактори конкурентоспроможності в багатьох сферах. Сьогодні спостерігається тенденція їх трансформації: перехід від традиційної концепції п'яти сил конкуренції М. Портера до використання сучасних ІТ-систем і цифровізації бізнес-процесів.

Цифрова економіка вводить нові показники конкурентних переваг підприємства, такі як науковий та цифровий потенціал кадрів, застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, а також здатність компанії бути гнучкою та швидко адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища. Тож, доцільним є конкретизація факторів цифрової конкурентоспроможності підприємства (рис. 7).



**Рис. 7. Фактори цифрової конкурентоспроможності підприємства**

До зовнішніх факторів слід віднести інституційні аспекти функціонування цифрового середовища, інформаційну безпеку та ін. Як приклад можна навести характеристики ринку праці, а також заходи державного впливу економічного та адміністративного характеру, що впливають на формування цифрової економіки.

Внутрішні фактори цифрової конкурентоспроможності – це об’єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності в умовах цифровізації. До внутрішніх факторів належать фінансово-економічний стан підприємства, кадровий потенціал, майбутня готовність до цифрових трансформацій (сприйнятливість до прогресу у сфері цифрових технологій), ефективність внутрішнього управління тощо.

Таким чином, внутрішні фактори формують цифровий потенціал підприємства, який, у свою чергу, визначається сукупністю ресурсів та ефективністю їх використання. Зовнішні фактори включають основні характеристики ринку, економічну політику держави у сфері інформаційної безпеки та цифрових технологій. Слід відзначити, що наведені фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на рівень цифрової конкурентоспроможності підприємства. Залежно від напрямку впливу вони стають конкурентними перевагами або слабкими місцями.

З урахуванням сучасних трендів цифровізації, під впливом яких суттєво змінилася природа конкурентних переваг підприємства, постає завдання радикальної зміни управлінських процесів, способу ведення бізнесу, стратегії розвитку тощо. Механізм управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки також ґрунтується на таких факторах конкурентної переваги, як гнучкість і здатність до змін [71].

Технологічний розвиток є реакцією бізнесу на необхідність оптимізації, тобто трансформації всіх процесів підприємства з метою досягнення високого рівня ефективності, продуктивності та гнучкості. Цифрова трансформація має позитивний вплив на ефективність і формування конкурентних переваг підприємств і в сучасних умовах є запорукою набуття стратегічних переваг над конкурентами, освоєння нових ринків і збільшення активності підприємства, зокрема за рахунок поліпшення сервісу, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та процесу прийняття рішень, оновлення існуючих продуктів і послуг тощо.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах тотальної цифровізації бізнесу в мінливому зовнішньому середовищі важливо підтримувати

на високому рівні фізичний, емоційний і ментальний стан персоналу, продовжувати вдосконалення якісних показників його роботи, вибудовувати ефективні горизонтальні та вертикальні зв'язки. Людині властива відсутність вродженого вміння знаходити оптимальний вихід із більшості ситуацій. Цей недолік істотно зменшується із здобуттям загальної та професійної освіти, набуттям досвіду вирішення нових складних ситуацій тощо. Кожен працівник має унікальний світогляд, на який вплинули виховання, освіта, особистий досвід і зовнішнє середовище. Розвиток здатності долати складні ситуації, вміння виокремлювати проблеми, структурувати цілі на підцілі, завдання – на етапи та ставити необхідні питання – усе це потребує постійної практики та самовдосконалення. В умовах трансформацій на підприємстві особливу увагу необхідно приділяти таким навичкам персоналу: обґрунтованість вибору дій; відповідальність за цей вибір; використання системного та комплексного підходів і стратегічне мислення; критична оцінка прийнятих рішень; комунікації з усіма, хто має відношення до вирішення проблеми.

Вміння обирати правильні дії у стресових ситуаціях посідає одне з перших місць серед топ-якостей професіоналу. У таких складних і швидко мінливих умовах функціонування підприємств від персоналу вимагається безперервний прогрес, який досягається шляхом накопичення досвіду, навчання та підвищення кваліфікації, а від організації – розвиток навичок ефективної взаємодії, максимізація талантів та повноцінне залучення всього персоналу до всіх внутрішніх процесів.

Окремо слід наголосити на важливості кадрового забезпечення та підготовки персоналу, оскільки брак професійно підготовлених кадрів суттєво гальмує процеси цифровізації та підвищення цифрової конкурентоспроможності. Оскільки цифрові технології скорочують час, відведений на комунікацію, та прискорюють всі бізнес-процеси, особливої уваги потребує саме розвиток людського потенціалу підприємства.

Отже, управління персоналом є стратегічно важливим у рамках забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства. Існує кілька основних напрямів

роботи з людськими ресурсами: відбір і наймання; навчання; управління талантами; оцінювання персоналу.

Відбір і наймання починаються з планування: створення тимчасового переліку необхідних співробітників, прописування посадових інструкцій, необхідних компетенцій для всіх співробітників та кожної посади окремо, стандартів кожного департаменту підприємства, створення або вибору інструментів тестування потенційних кандидатів, планування етапів інтерв'ю. Далі відбувається робота з кандидатами: організація проходження співбесід, оцінювання кандидатів та їх відбір.

Навчання відбувається за кількома напрямками: основна інформація про організацію, філософія компанії, стандарти обслуговування, процеси та технології, що використовуються на певній посаді, вивчення продукту. Освіта є постійним процесом: внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування у філіях мережі у професійному плані тощо.

Важливим елементом роботи з персоналом є оцінювання. Насамперед це первинна оцінка на відповідність співробітника необхідним компетенціям. Оцінювання персоналу – це безперервний процес, як і освіта. На підприємстві мають існувати інструменти оцінювання персоналу на відповідність стандартам щомісяця, щокварталу та щорічно.

Окремо слід розглянути концепцію управління талантами. Термін «система управління талантами» з'явився у 2004 р. в однойменній книзі Д. Воткінса з Softscape. Але сам зв'язок між ефективністю роботи компанії та рівнем розвитку людських ресурсів помітили ще у 1970-х роках. Звіт про дослідження консалтингової компанії McKinsey («Війна за таланти») спонукав менеджерів компаній переглянути політику взаємодії з персоналом. Сьогодні для компаній, які бажають досягти у своїй сфері успіху, саме пошук та управління талантами виходять на перший план. Люди, як і будь-який інший ресурс, мають приносити прибуток. Для цього компаніям необхідно знайти талановитих фахівців, а також визначити найкращу локалізацію для їх застосування. Л. Туроу стверджує, що в цінності людського капіталу необхідно враховувати здатність людини приносити дохід. Разом з тим він доповнює

свою теорію тим, що включає до складу людського капіталу при його вимірюванні вроджені здібності людини та її таланти, набуті кваліфікаційні навички, освіту, правову культуру [80].

Загалом немає єдиного уявлення про те, що означає поняття «управління талантами». Так, наприклад, одні вчені вважають, що управління талантами – це поліпшена технологія кадрового резерву [16], деякі переконані, що управління талантами – це вдосконалення системи пошуку та утримання найталановитіших співробітників [53]. Інші стверджують, що управління талантами передбачає систематичний пошук, навчання, а також утримання цінних співробітників [27].

Управління талантами – це одна зі сфер управління персоналом, яка спрямована на залучення, адаптацію, розвиток та утримання кваліфікованих співробітників [22]. Слід відзначити, що на підприємствах, які мають ефективну систему управління талантами, вся відповідальність за персонал, його розвиток та навчання лежить не тільки на HR-відділі, але і на топменеджменті компанії. Отже, персонал у певному розумінні стає загальною зоною відповідальності.

Сьогодні управління талантами необхідне для ефективного функціонування кожної успішної організації, оскільки воно спрямоване на залучення, розвиток, а також утримання найкращих і талановитих працівників із максимально ефективним використанням їхнього потенціалу та при цьому найменшими витратами ресурсів. Талант як такий характеризує високий рівень обдарованості. Крім того, за своєю сутністю він є деякою «планкою», на яку намагаються рівнятися решта співробітників організації.

Таким чином, «талантами» можна назвати працівників із колосальним професійним потенціалом, які здатні до інтенсивного розвитку, удосконалення та просування вгору кар'єрними сходами. Тому при прийнятті рішень вкрай важливо враховувати не тільки існуючий ступінь набутих навичок, але і можливий потенціал співробітника щодо професійного зростання та розвитку.

До управління талантами існують два підходи: перший, інклюзивний, передбачає, що розвивати треба всіх співробітників, другий, ексклюзивний, – лише деяких.



Прихильники Inclusive Talent Management вважають, що всі співробітники компанії – це таланти. Кожен працівник має навички, якості та вміння: їх треба тільки виявити і розвинути. Результативність зростає у всього колективу, і це піднімає компанію на новий рівень. З цієї причини бізнес стимулює до розвитку кожного – від керівника до лінійного менеджера.

Згідно з Exclusive Talent Management високий потенціал має не кожен працівник. Завдання бізнесу тут полягає в пошуку та залученні, розвитку та утриманні найпродуктивніших, найдосвідченіших, амбітних і талановитих співробітників. Ті, кого підприємство не відносить до талантів, не беруть участі в навчаннях, їм не пропонують підвищувати кваліфікацію за рахунок фірми та їх не просувають кар'єрними сходами. У результаті це може призвести до таких проблем у функціонуванні підприємства:

- зростання напруження в колективі, відсутність командного духу;
- підлаштування процесів лише під ключових співробітників, а не під увесь колектив;
- навмисне приховування керівниками талантів для збереження власного робочого місця.

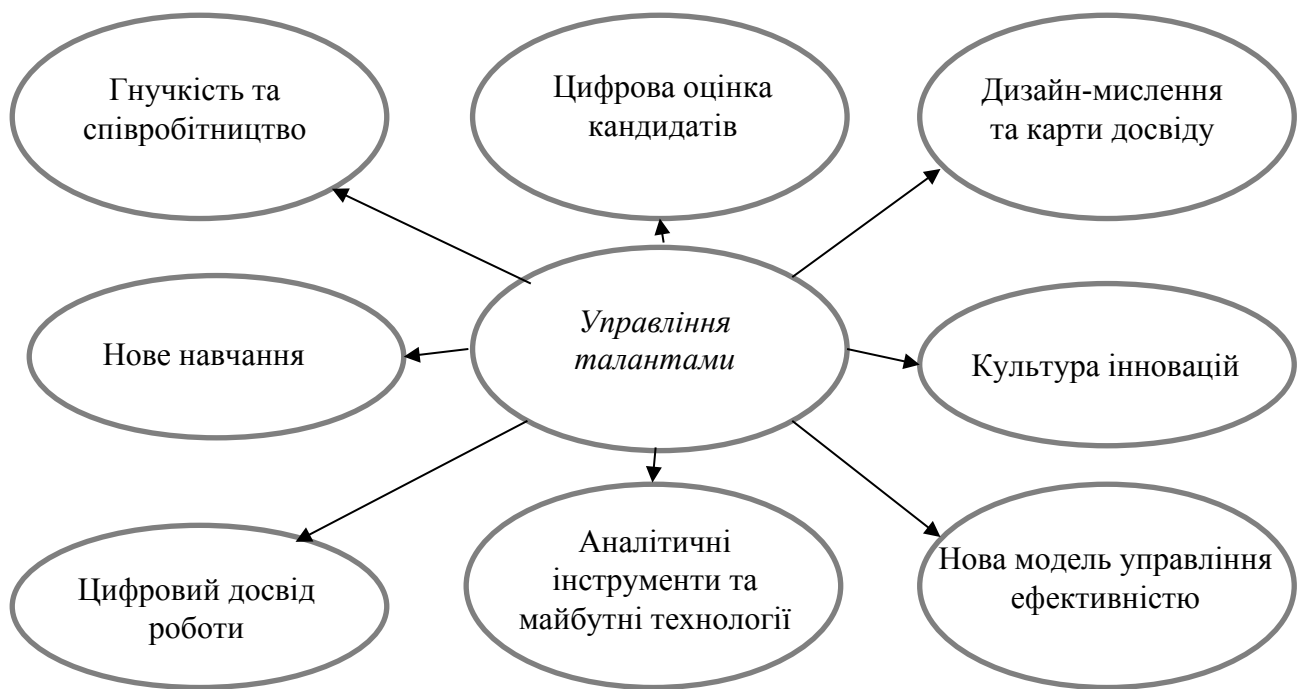
Науковці виокремлюють вісім трендів в управлінні талантами (рис. 8).

1. Гнучкість і співробітництво. Підприємницькі структури стають гнучкими, і завдяки цьому працівникам надаються більші повноваження. Також з'являється тенденція до збільшення кількості проєктів, і таланти працюють невеликими групами.

2. Нове навчання. Завдяки мобільним технологіям навчання стає локальним і швидким. Співробітники можуть розвиватися без відриву від роботи.

3. Цифрова оцінка кандидатів. З'явилися нові можливості для оцінювання персоналу. Це обумовлено тим, що працівники в багатьох випадках не прив'язані до робочого місця.

4. Дизайн-мислення та карти досвіду. Компанії зацікавлені у створенні надихаючого робочого досвіду співробітників. Для цього використовуються карти досвіду та метод дизайн-мислення.



**Рис. 8. Тренди в управлінні талантами**

5. Нова модель управління ефективністю. Змінюються технології управління ефективністю: наприклад, підготовка керівників спрямована на розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку. Також навички менеджерів стають розширеними та міжфункціональними.

6. Культура інновацій. Виникає необхідність пошуку та утримання цифрових лідерів. До завдання керівників входить не лише управління співробітниками, але й розвиток культури інновацій.

7. Цифровий досвід роботи. Кадри «молодшають». Це означає, що в компанію приходять фахівці, які знаються на нових технологіях. Вони хочуть працювати самостійно та обмінюватися цифровим досвідом із колегами.

8. Аналітичні інструменти та майбутні технології. Компанії дедалі частіше використовують аналітичні інструменти, за допомогою яких можна виявити неформальних лідерів. В умовах цифровізації відбувається перегляд технологій та переобладнання робочого місця. Наприклад, перед компаніями постають такі питання: як зробити робочий процес автоматизованим? як організувати навчання новим технологіям? як облаштувати цифрове робоче місце?

Завдання пошуку талановитих кадрів є досить складним. Набагато простішим є відбір здібних людей на підприємстві. Це можна зробити за допомогою комплексної оцінки персоналу. Однак не кожне підприємство має для цього ресурси.

Коли найталановитіші кандидати обирають компанію, у якій їм хотілося б працювати, вони роблять вибір на користь тієї, в якій цінності збігаються з цінностями таланту, є «сильна» організаційна культура та розмірене співвідношення життя і роботи. Тобто вибір заснований на тому, як саме компанію бачать зі сторони працівники та потенційні здобувачі. Бренд роботодавця складається з цінностей, місії, культури, робочої атмосфери, про які роботодавець всіляко намагається заявляти.

Завдяки чітко окресленій компанією ціннісній пропозиції, багато елементів якої будь-який бажаючий може знайти у вільному доступі, талант уже проходить відбір певним чином. Він оцінює, наскільки підходить чи не підходить йому компанія. У результаті бізнес отримує найбільш лояльних та залучених до роботи співробітників.

Залучення талантів – це процес виявлення, відбору та утримання висококваліфікованих професіоналів, який складається з таких етапів:

- 1) аналіз потреб підприємства;
- 2) підтвердження заявки про вакансію;
- 3) складання вакансії, визначення методів і критеріїв відбору;
- 4) пошук персоналу та його залучення;
- 5) організація методів відбору;
- 6) прийняття остаточного рішення про наймання таланту;
- 7) адаптація таланту;
- 8) оцінка найнятого таланту.

Існують три найпоширеніші стратегії залучення талантів:

*«створити»* – полягає в тому, що підприємство саме «створює» таланти.

Тобто керівництво набирає людей із досить малим досвідом роботи та відправляє їх на різні програми навчання і розвитку. Згодом такі співробітники найчастіше стають топменеджерами;

*«купити»* – залучення до компанії вже досвідчених талановитих кандидатів. Такі люди, швидше за все, працюють у конкурентів на схожій посаді. Цих талантів потрібно залучати, як правило, найпривабливішою ціннісною пропозицією. Даний тип стратегії передбачає не включення людини до штату, а роботу з нею за контрактом з метою надання висококваліфікованих послуг, але на більш гнучких умовах;

*«вкрасти»* – переманювання найталановитіших співробітників, які працюють у компаній конкурентів, до своєї компанії. Така стратегія є дуже ризикованим способом залучення талантів, оскільки це може негативно позначитися на репутації компанії.

З метою утримання на підприємстві співробітників середньої ланки цілком достатньо застосовувати тільки універсальні методи, спрямовані на масовий вплив. Саме такі методи, як правило, відносять до загальної програми з утримання персоналу. Однак вони є ефективними для середньостатистичних працівників, але виявляються зовсім недієвими у випадку з особливо талановитими та обдарованими співробітниками.

Талановитих співробітників, які мають у компанії особливий статус, цінують за креативні здібності та їх реалізацію, оскільки різноманітні інноваційні проекти можуть приносити компанії дуже великий прибуток. Такі фахівці здатні швидко та досить успішно вирішувати навіть найскладніші завдання, вміти передбачати можливі проблеми, а також запобігати їм, розробляти та впроваджувати різні нововведення тощо.

Довгий час менеджери та науковці покладали завдання щодо наймання, управління та утримання працівників на адміністративну функцію HR-відділу. Проте останніми роками компанії почали використовувати концепцію управління талантами, згідно з якою пріоритет мають ті кваліфіковані працівники, які найкраще підходять для сприяння розвитку підприємства та набуття конкурентних переваг. Саме концепція управління талантами змінює підхід до працевлаштування з адміністративного на стратегічний шляхом його інтеграції до стратегії бізнесу, підкреслюючи необхідність володіння талантами з метою досягнення цілей підприємства.

Управління талантами потребує особливого, індивідуального підходу. Для їх утримання необхідно застосовувати такі інструменти, які в повному обсязі враховували б потреби індивідів із найвищим ступенем розвитку. З метою збереження цінних співробітників слід розробляти для кожного таланту індивідуальний план щодо його утримання та подальшого розвитку в компанії.

Як зазначено у [66], «помилка № 1, якої припускаються генеральні директори, полягає в тому, що наймання персоналу відбувається, коли на підприємстві виникає необхідність заміщення посади (наприклад, унаслідок звільнення ключового співробітника)». Наймання персоналу має бути спрямоване на реалізацію бізнес-цілей підприємства, тому питання залучення й утримання талантів мають постійно розглядатися топменеджментом. Інвестори усвідомлюють проблему талантів і аналізують стратегію компанії при прийнятті інвестиційних рішень.

Добре розвинута організаційна культура сприяє утриманню талантів у компанії, а також швидкому усвідомленню керівництвом і працівниками «установки на таланти».

Відповідно до звіту «Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On», представленому в листопаді 2022 р. на Всесвітньому економічному форумі, проблему, пов'язану із залученням й утриманням талантів, у 2021 р. мали керівники невеликих компаній, 52,5% з яких відзначили її як одну з основних проблем ведення бізнесу. У 2022 р. у 48% керівників малих і середніх суб'єктів підприємництва залишається занепокоєння на тому самому рівні щодо залучення й утримання талантів [50].

Згідно з результатами опитування Human Resources Online у 2022 р. кількість працівників, які звільнилися, виявилася набагато більшою, ніж минулого року. Серед опитаних керівників малих і середніх суб'єктів підприємництва 49% стверджують, що їм було досить складно впоратися з «Great Resignation». Оскільки середня вартість навчання на одного працівника істотно збільшилася, малим і середнім підприємствам стало значно важче мотивувати співробітників не залишати компанію.

З урахуванням обмеженості фінансових ресурсів малі та середні підприємства (МСП), щоб залучити таланти, змушені аналізувати більш суб'єктивні показники якості роботи, такі як можливості просування, соціальні переваги, баланс між роботою та особистим життям, цілеспрямованість, гнучкість і наставництво. Тут важливо зауважити, що МСП мають певну конкурентну перевагу, яку вони можуть максимально використати для вирішення цієї проблеми. Хоча вони історично намагалися конкурувати з великими корпораціями за таланти, зміщення центру уваги до суб'єктивних аспектів роботи може зробити їх більш привабливими для талантів. Малий та середній бізнес, як правило, має кращі показники, ніж великі корпорації, щодо менш відчутних аспектів, таких як змістовна робота, самореалізація, цілеспрямованість і участь у прийнятті рішень.

Таланти виступають головним активом для невеликих підприємств. У цьому контексті «правильні» люди вірять у мету компанії, співпрацюють з іншими та мають додаткові якості, такі як винахідливість і пристрасть у виконанні своєї роботи. Це не означає, що люди не розглядаються як актив у великих компаніях і що навички є абсолютно неважливими по відношенню до талантів, однак через брак фінансових ресурсів, щоб запропонувати конкуренто-спроможну заробітну плату та стимули, для малих підприємств ще важливішим є наймання та навчання «правильних» людей. Вони повинні звертатися до цінностей і створювати середовище, яке відповідає цим цінностям. Тому чим менше розмір підприємства, тим важливіше врахування факторів, пов'язаних із відповідністю талантів культурі організації.

Питання утримання талантів є одним із найактуальніших викликів, з якими стикаються підприємства будь-якого розміру. Із розвитком промисловості та появою нових інноваційних технологій, які потребують спеціальних знань, попит на таланти швидко випереджає кількість тих осіб, які мають відповідні навички та досвід. Згідно зі звітом консалтингової компанії Korn Ferry до 2030 р. дефіцит талантів складе 85,2 млн працівників у всьому світі, що може призвести до понад 8 трлн дол. нереалізованого річного доходу [49].

У дослідженні ManpowerGroup Global Talent Shortage зазначено, що у 2022 р. 75% компаній по всьому світу вже повідомили про проблеми щодо дефіциту талантів (порівняно з 38% у 2015 р.). Ця прогалина стосується не лише «hard», але й «soft skills». Самодисципліна, здатність до адаптації та вирішення проблем є одними з найбільш затребуваних навичок «soft skills» [76]. У боротьбі за таланти, як правило, виграють МСП, оскільки вони потребують набагато меншої кількості співробітників. Але для МСП дефіцит талантів становить більшу загрозу, ніж для великих корпорацій, через імовірність несподіваного звільнення ключових співробітників.

Отже, управління талантами – це певна діяльність керівництва економічних суб'єктів щодо пошуку, навчання та розвитку, а також використання безлічі талановитих працівників, які можуть максимально ефективно вирішувати найважчі бізнес-завдання. Це цілісна система, яка працює в режимі безперервного пошуку, розвитку та утримання талановитих працівників. Управління талантами сприяє підвищенню мотивації співробітників і, як наслідок, зростанню продуктивності їх праці. Аналіз системи управління талантами свідчить про її важливість у рамках забезпечення конкурентоспроможності абсолютно будь-якого підприємства, яке прагне до розвитку та набуття лідерських позицій на ринку, тому що в сучасному світі успіх компанії залежить саме від «талантів», які здійснюють значний внесок в отримання прибутку.

Сьогодні, в умовах прискореної трансформації сучасного бізнес-середовища, у тому числі цифровізації економіки, HR-менеджмент має бути націлений на управління талантами з метою одержання підсумкового результату за двома напрямками, такими як «війна за таланти» та «війна за креатив». Саме таланти є запорукою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації свого креативного, інноваційного та цифрового способу мислення.

Цифрове мислення – це здатність людини взаємодіяти з навколишнім світом у вигляді цифрових технологій, осягати його в категоріях цифрового суспільства, за

їхньою допомогою формувати сенс життя, життєві цілі, адаптуватися та знаходити способи самореалізації.

Нова, людиноцентрична модель управління поглиблює ідею цифрового мислення як методологічної основи підготовки до подолання викликів нової реальності, а в більш широкому розумінні – до творчої адаптації в умовах постійних трансформацій. Трансформація організаційних процесів, яка становить ядро управлінських впливів у необхідних змінах, практично завжди супроводжується опором з боку персоналу. Цифрова ж трансформація організації посилює глибину цього феномену, коли неприйняття будь-яких змін корелює з нерозумінням можливостей цифрових трансформацій. Звідси виникає необхідність зміни фокусу мислення саме на вектор цифрової свідомості.

У цифрову епоху, обтяжену факторами невизначеності та інформаційної гіпернасиченості, ефективність управління змінами необхідно розглядати в рамках забезпечення цифрової конкурентоспроможності, підвищення рівня якості діяльності персоналу за рахунок розвитку його цифрової свідомості та подальшого спільного творчого застосування. Планування талантів відповідає за те, щоб керівництво завжди знало, хто саме працює в компанії на випадок запровадження нової посади, звільнення одного із співробітників чи відкриття короткострокових команд і проєктів. Інтереси, таланти або альтернативний досвід роботи завжди мають ураховуватися. Завдання керівництва – надати кожному співробітнику можливість розвитку шляхом створення проєктів та нових посад, упровадження інновацій, делегування незвичних завдань тощо. Завдання HR-департаменту – «планувати таланти», а саме визначати інтереси співробітників та їх потенційний шлях розвитку на підприємстві.

Що стосується професійних компетенцій, які мають відповідати як поширенню віртуальної зайнятості, автоматизації та універсалізації трудових функцій, так і іншим проявам цифровізації, то це передусім знання, які цілеспрямовано сформовані та постійно оновлюються, в сукупності з вміннями, навичками, особистісними характеристиками фахівців.



Сучасний керівник оцінює ситуації з усіх сторін. Спокій і готовність розглянути всі варіанти розвитку допомагають зробити правильний вибір. Ефективний керівник із цифровим мисленням розбиває завдання на етапи, вибудовує їх у логічний ланцюжок, йде від простого до складного (проблема – мета – завдання – рішення). Низький рівень знань і брак навичок можуть негативно позначитися на термінах виведення організації з негативної ситуації. Розширення застосування цифрових технологій, з одного боку, може допомогти менеджеру у прийнятті рішень, а з іншого – потребує постійної правильної оцінки змін, що відбуваються в організації.

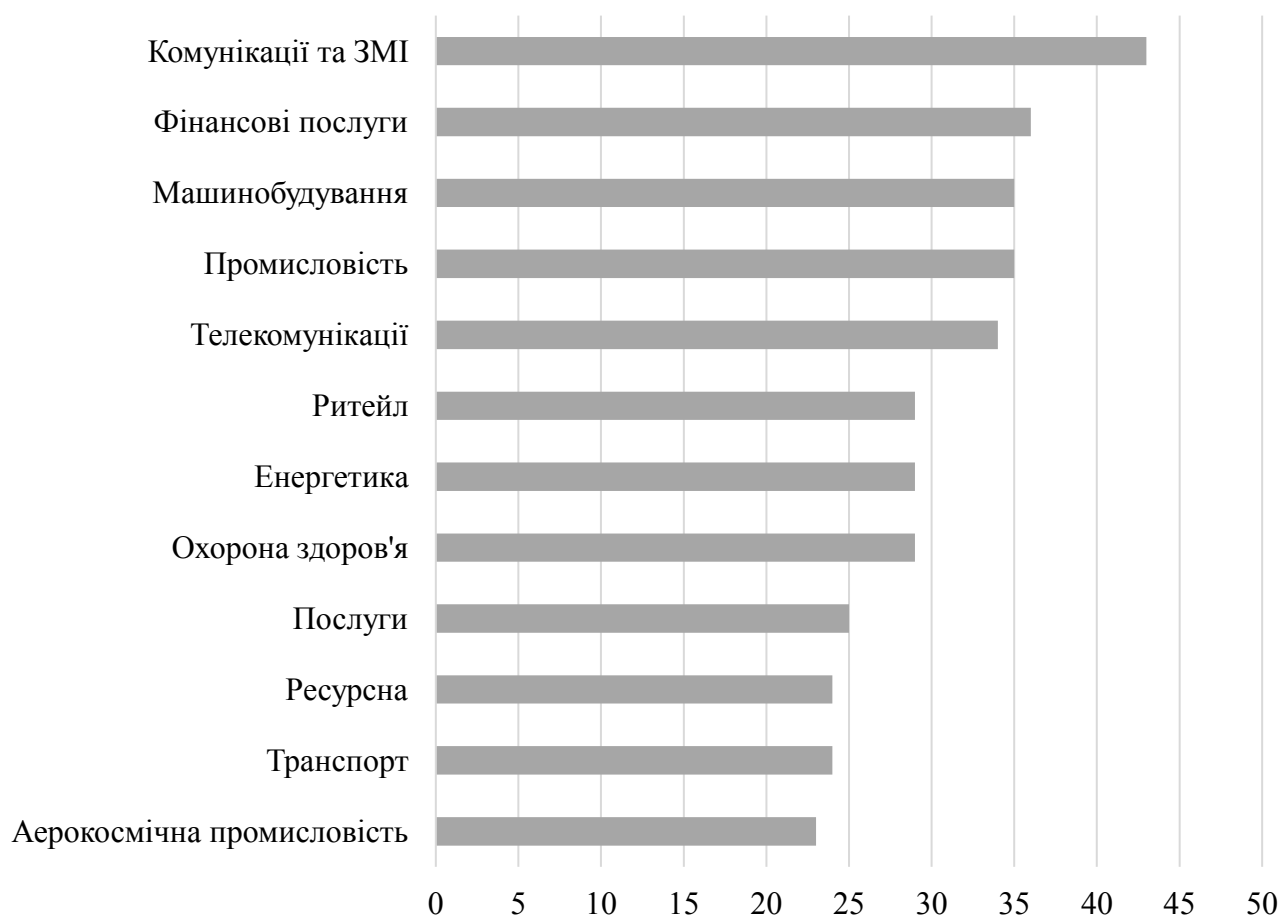
У мінливому середовищі зусилля менеджерів мають бути спрямовані на виявлення суті ризиків і загроз, максимальне використання сучасних цифрових технологій. Найкраща стратегія – це максимально можливе спрощення оцінки загроз та пошуку шляхів протидії, а можливо, і їхнє ігнорування. У сучасних умовах традиційні інструменти планування, прогнозування та управління протидією часто не дозволяють прийняти швидкі та зважені рішення. На перший план виходять такі якості менеджера, як здатність до аналізу характеру змін економічних процесів, вміння оцінити можливий їх вплив на бізнес, швидко приймати обґрунтовані рішення.

Крім розуміння важливості зазначених навичок, керівнику необхідно мати механізми емпатії. Емпатія в бізнесі – це вміння розуміти не тільки сенс слів, але і мотиви, емоції, думки підлеглого. Управління підприємством потребує від керівника бути щирим і конкретним, послідовним і чесним, а також поважати підлеглих.

Інвестиції в розвиток людського капіталу для створення майбутніх талантів і забезпечення підвищення цифрової конкурентоспроможності підприємства на основі створення нових нематеріальних активів стає головним фактором стійкого розвитку. Коли топменеджмент підприємства прагне збільшити людський капітал, здійснюючи політику управління знаннями та розширення нематеріальних активів, в організації очікується цілеспрямоване формування та оновлення знань

співробітників, які потрібні як для вирішення поточних завдань, так і для реалізації перспективних напрямів розвитку в умовах цифрової економіки.

Отже, утримання талановитих співробітників є пріоритетним завданням менеджменту з метою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства. За даними консалтингової компанії AT&Kearney попит на таланти у сфері цифрових технологій та аналітики за останні п'ять років збільшився на 33% [78]. Оцінку попиту на цифрові кадри за останні 5 років у межах галузей економіки відображено на рис. 9.

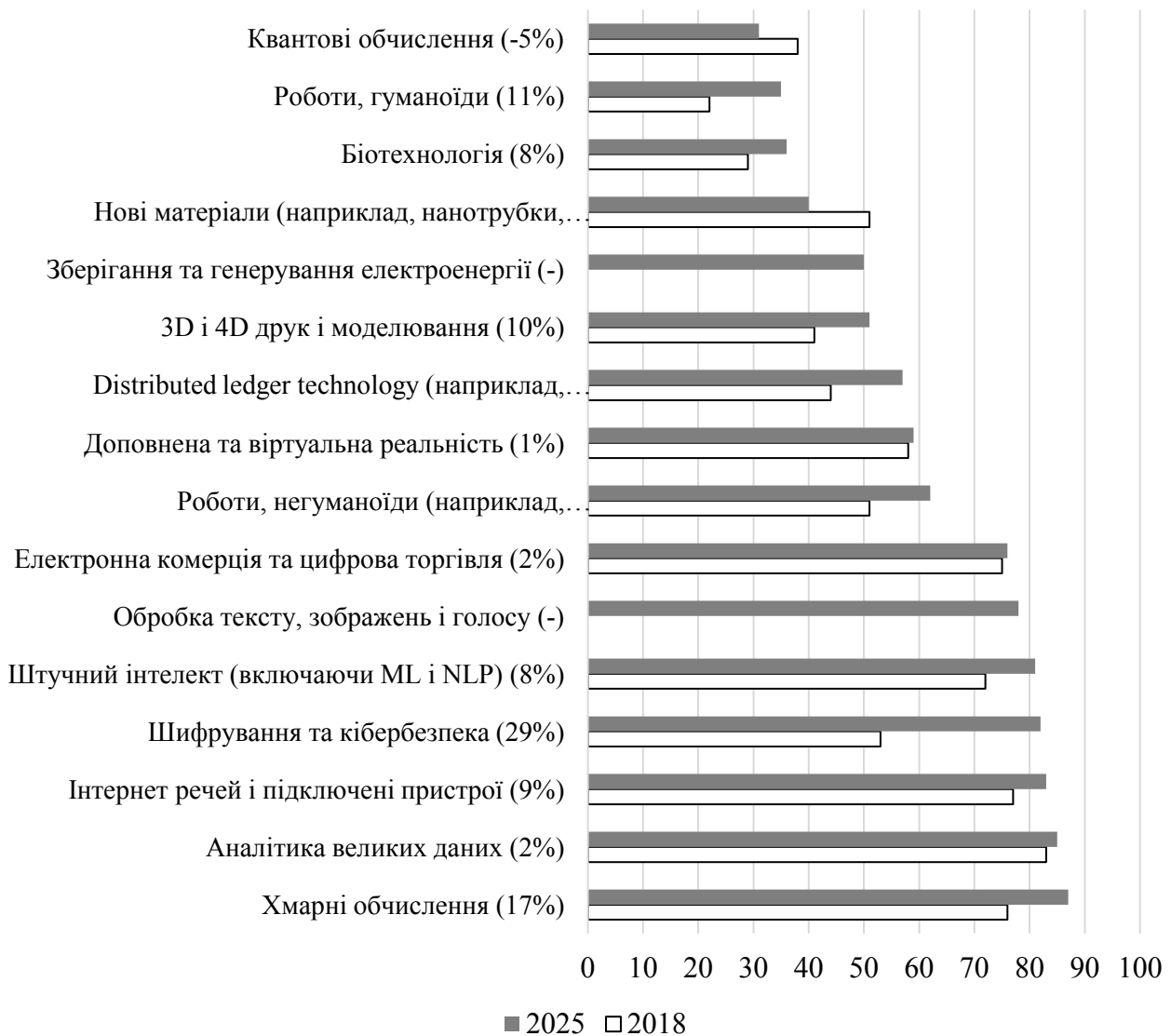


**Рис. 9. Оцінка попиту на цифрові кадри за останні 5 років у межах галузей економіки**

*Складено за [44]*

Найвищий попит на цифрові кадри простежується у сфері мас-медіа і технологій (43%), трохи нижче – у сфері фінансових послуг (36%) та в автомобільній промисловості (35%).

Крім того, відповідно до результатів опитування, проведеного для «The Future Jobs Report 2020» [79], у 2019-2020 рр. у компаніях спостерігається явне прискорення впровадження нових технологій. На рис. 10 наведено вибірку технологій, упорядкованих відповідно до ймовірності впровадження їх компаніями до 2025 р. Хмарні обчислення, великі дані та електронна комерція залишаються пріоритетними, дотримуючись тенденції, встановленої в попередні роки.



**Рис. 10. Технології, які, ймовірно, будуть упроваджені до 2025 р.**  
(частка опитаних компаній), %

*Складено за [79]*

Упровадження технологій відрізняється залежно від сфери функціонування підприємства. Штучний інтелект знаходить найширше застосування у сферах

цифрової інформації та комунікацій, фінансових послуг, охорони здоров'я та транспорту (табл. 2).

Таблиця 2

**Технології, які, ймовірно, будуть упроваджені до 2025 р., за секторами  
(частка опитаних компаній), %**

Технологія	Сільське господарство, продукти харчування та напої	Сфера послуг	Машинобудування	Цифрові комунікації та інформаційні технології	Освіта	Енергетичні послуги та технології	Фінансові послуги	Уряд і громадський сектор	Охорона здоров'я	Виробництво	Гірнична справа та метали	Нафта і газ	Professional Services	Транспортування та зберігання
3D і 4D друк	54	67	39	39	69	69	27	45	65	69	48	79	40	60
Штучний інтелект	62	76	73	95	76	81	90	65	89	71	76	71	76	88
Віртуальна реальність	17	53	58	73	70	75	62	56	67	54	57	71	57	62
Аналітика даних	86	88	91	95	95	76	91	85	89	81	90	86	86	94
Біотехнологія	50	18	48	40	46	47	46	38	65	31	16	36	28	23
Хмарні обчислення	75	80	82	95	95	88	98	95	84	92	87	86	88	94
Distributed Ledger Technology	31	40	41	72	61	50	73	40	72	41	50	46	53	38
Електронна комерція та цифрова торгівля	80	75	85	82	72	71	90	67	78	82	62	62	70	87
Кібербезпека	47	88	85	95	86	88	95	95	84	72	83	71	78	75
Інтернет речей	88	82	94	92	62	94	88	79	95	84	90	93	74	76
Нові матеріали	15	46	22	36	67	65	36	33	47	51	37	36	27	27
Зберігання та генерування енергії	75	64	59	38	27	88	55	33	31	62	57	69	45	46
Квантові обчислення	18	21	17	51	25	41	44	36	38	21	29	25	19	38
Роботи-гуманоїди	42	50	38	44	47	24	47	31	47	41	15	17	25	21
Роботи негуманоїдні	54	60	52	61	59	65	53	50	56	79	90	79	35	69
Обробка тексту, зображень та голосу	50	59	82	90	89	88	88	89	88	64	76	87	79	65

Складено за [79].

Спостерігається значне посилення інтересу до шифрування, що відображає нові вразливості цифрової ери, а також значне збільшення кількості фірм, які планують упровадження робототехніки та штучного інтелекту. Слід відзначити, що дані технології поступово починають використовуватися в усіх країнах.

Аналітика даних, Інтернет речей і робототехніка знаходять значне впровадження в гірничодобувній промисловості та металургії, тоді як уряд і державний сектор демонструють особливу увагу до шифрування.

Нові технології мають стимулювати майбутній розвиток у різних галузях, а також підвищувати попит на нові таланти та навички.

З іншого боку, впровадження цифрових технологій вплине на рівень безробіття, вивільняючи робочі місця за рахунок автоматизації функцій та завдань, які виконували люди. Дані опитування Forum's Future of Jobs Survey свідчать, що компанії очікують реструктуризацію своєї робочої сили у відповідь на нові технології (рис. 11).



**Рис. 11. Напрями реструктуризації робочої сили до 2025 р.**

*Складено за [74]*

Компанії, які брали участь в опитуванні, зазначають, що вони прагнуть змінити структуру свого ланцюжка створення вартості (55%), запровадити

подальшу автоматизацію, скоротити поточну робочу силу (43%) або розширити свою робочу силу в результаті глибшої технологічної інтеграції (34%) і розширити практику використання підрядників для виконання завдань спеціалізованої роботи (41%).

Сьогодні вже відбувається перерозподіл поточних завдань між людиною та технологіями. На рис. 12 наведено частку поточних робочих завдань, які виконує людина, порівняно з технологіями у 2020 р. та прогноз на 2025 р. згідно з оцінками та плануванням керівників вищої ланки управління.



**Рис. 12. Динаміка частки виконуваних людьми робіт порівняно з технологіями (2020 р. і прогноз на 2025 р.)**

*Складено за [74]*

Один із головних висновків звіту «Future of Jobs 2018 Report» залишається актуальним – до 2025 р. середній розрахунковий час, витрачений людьми та машинами на роботу, буде таким самим, як і сьогоднішні завдання. Алгоритми та машини будуть в основному зосереджені на завданнях обробки і пошуку інформації та даних, адміністративних завданнях і деяких аспектах традиційної ручної праці.

Завдання, при вирішенні яких люди повинні зберегти свою порівняльну перевагу, включають: управління, консультування, прийняття рішень, міркування, спілкування та взаємодію.

За таких обставин кінцева мета всіх змін і трансформацій на підприємстві – утримання талантів та їх підготовка для підвищення рівня цифрової конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначено вище, одним з аспектів забезпечення цифрової конкурентоспроможності є саме мислення. І ефективність усіх трансформацій та змін, що відбуваються на підприємстві з метою адаптації до нових вимог щодо забезпечення цифрової конкурентоспроможності, залежить від того, як колектив змінює свою поведінку, як кожен працівник змінює своє мислення. Саме персонал відіграє ключову роль у виробництві товарів або наданні послуг, взаємодії зі споживачами (будь-яка дія споживача, будь-який момент споживання послуги супроводжуються постійною комунікацією клієнта з обслуговуючим персоналом), внутрішньому управлінні підприємством та ін.

З урахуванням трендів цифровізації та результатів оцінювання попиту на цифрові кадри за останні п'ять років у межах галузей економіки можна стверджувати, що існує загроза підвищення рівня безробіття, проте за умови перенавчання та освоєння нових затребуваних компетенцій працівники зможуть втриматися на ринку праці. Швидке навчання, гнучкість мислення та постійна самоосвіта стають супутниками конкурентоспроможних кадрів у сучасних умовах. При цьому цифрова трансформація бізнесу призводить до «дефіциту цифрових талантів». Відповідно, виникає гостра потреба в персоналі, який гармонійно вписується в нову реальність і залишається конкурентоспроможним. Як зазначено в джерелі [32], життя в цифровому суспільстві неможливе без цифрової грамотності населення загалом та кваліфікованих працівників і талантів зокрема.

Цифрова грамотність – це здатність працювати в цифрових умовах, з новими технологіями, у тому числі з AR (augmented reality) та VR (virtual reality). Вона складається з трьох компонентів: знань, навичок та установок [70]. Більш детально цифрову грамотність можна визначити як здатність людини належним

чином безпечно обробляти, розуміти, аналізувати, інтегрувати, оцінювати, створювати інформацію за допомогою цифрових технологій для участі в соціальному, політичному, економічному, культурному житті суспільства.

З метою досягнення цифрової конкурентоспроможності підприємства необхідне гармонійне доповнення процесів цифровізації та автоматизації такими навичками та знаннями талантів:

– поведінкові, соціальні – набір особистісних якостей, що дозволяють успішно взаємодіяти в цифровому суспільстві: екстраверсія, сумлінність, емоційна стабільність, самодисципліна, уміння тактовно вирішувати проблеми в колективі, навички міжособистісного спілкування;

– когнітивні – навички, пов'язані безпосередньо з інтелектуальними здібностями людини та її вмінням реалізовувати їх у цифровому середовищі: грамотне мовлення, вміння вирішувати проблеми, швидкість мислення, пам'ять, когнітивні здібності вищого рівня (здатність логічно та креативно мислити, математичні навички);

– технічні – навички, необхідні для реалізації конкретної роботи, а саме: досвід ручної праці, специфічні знання, необхідні для роботи в окремій галузі (уміння працювати з певними матеріалами, інструментами, механізмами, програмним забезпеченням в ІТ-сфері).

Крім того, працівникам у цифровій сфері залежно від типу завдань та їх складності необхідні такі компетенції:

– базові – навички, які формуються, як правило, у процесі здобуття загальної освіти. Їхнє освоєння не потребує великих трудовитрат. Вони використовуються в будь-якій сфері діяльності. Сюди можна віднести роботу з персональними обчислювальними системами (ноутбук, мобільні пристрої тощо), уміння працювати з операційною системою на рівні освоєння базових прикладних програм (наприклад, MS Office);

– універсальні – використовуються на основі базових компетенцій (можуть бути сформовані у процесі здобуття загальної освіти) для вирішення завдань, пов'язаних із різними напрямками. Однак у цілому вони є загальними та застосовуються в усіх сферах: від пошуку інформації в мережі Інтернет та її обробки до



вміння ефективно налагоджувати електронну комунікацію та працювати із зображеннями (побудова графіків, написання текстів, обчислення тощо);

– загальнотехнічні – зазвичай формуються в рамках здобуття професійної освіти та в процесі трудової діяльності, спрямовані на вирішення специфічних професійних завдань. Їхня сутність зводиться до вміння використовувати різні системи (наприклад автоматизованого проєктування, управління виробничими процесами тощо);

– спеціальні (галузеві). Такий набір має, як правило, вищий ступінь і включає специфічні компетенції, визначені конкретною професійною групою.

В умовах цифрової трансформації бізнесу персонал підприємства повинен мати розвинені технічні якості, високі інтелектуальні здібності та вміти успішно взаємодіяти в соціумі. Якщо взаємодіяти в соціумі здатні багато співробітників і поза цифровим середовищем, то з технічною частиною часто виникають проблеми. Для всебічного розвитку вищенаведених компетенцій персоналу необхідний комплекс заходів, які б сприяли його підготовці до цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, розвиток цифрових технологій значною мірою впливає на структуру економічних відносин. Особливо це стосується звичних методів виробництва, взаємодії контрагентів, логістичних процесів, фінансових операцій, людських ресурсів, продуктивності праці, що змушує підприємства все більше спиратися на штучний інтелект. Вплив інформаційних технологій також позначився і на зміні парадигми управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю в цифровій економіці є одним із головних аспектів діяльності підприємства. На етапі розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічній політиці держави. Створення конкурентних переваг перед суперником стає стратегічним напрямом діяльності держави та її органів і стосується всіх рівнів ієрархії: продукції (товарів та послуг), підприємств, галузей, регіонів та країни загалом.

Формування конкурентоспроможного економічного розвитку підприємств є актуальним завданням для всіх успішних суб'єктів підприємництва незалежно

від їхньої форми власності та виду діяльності. У більшості випадків використання вже існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності є малопродуктивним й неефективним у сучасних динамічних умовах функціонування в епоху цифрових технологій. Однією з ключових проблем постає брак фінансових інноваційно-технологічних і висококваліфікованих людських ресурсів (талентів) для нарощування та збереження конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівні. Тому виявлення тенденцій і закономірностей конкурентоспроможного розвитку є актуальним завданням теоретичних і практичних досліджень.

Управлінню конкурентоспроможністю, розробленню напрямів і механізмів її підвищення присвячено праці багатьох зарубіжних економістів, таких як П. Діксон, Ж. Ламбен, К. Макконнелл, М. Портер, А. Томпсон, а також вітчизняних. Так, Н. Тарнавська розглядає процес управління конкурентоспроможністю підприємства на макро- і мікрорівнях на основі концептуалізації процесів зміни природи підприємства та нових проявів конкуренції в умовах формування економіки знань [35]. В. Павлова та Р. Губарев відзначають, що управління конкурентоспроможністю має здійснюватися комплексно і системно, тобто на всіх рівнях: тактичному, оперативному, стратегічному [30]. На думку Тарнавської Н. П., основу управління конкурентоспроможністю підприємства становить система менеджменту якості продукції, рівень ефективності якої залежить від життєвого циклу підприємства [36]. Крім того, в сучасній літературі досить ґрунтовно досліджено зовнішні, внутрішні фактори та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств [24; 37; 33]. Однак, незважаючи на вражаючий науковий доробок щодо конкурентоспроможності підприємства, жодні результати досліджень не дають відповіді на запитання про те, як реально оцінити і підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації економіки. Це важливо, оскільки проблеми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінювання її ефективності, виходячи зі специфіки діяльності суб'єктів підприємництва, які перебувають у стані динамічних цифрових трансформацій, потребують постійного вирішення.

Напрямом діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва, що реалізується у відповідній стратегії, є підвищення рівня конкурентоспроможності. Найбільш значимими факторами забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва є: можливість залучення кредитів на пільгових умовах або інвестицій, довгострокові надійні контракти з партнерами, своєчасне відновлення виробничих потужностей і підготовка висококваліфікованого персоналу для зниження собівартості та підвищення якості вироблених товарів і послуг, ефективне управління та ін.

В умовах цифрових трансформацій, які охоплюють усі сфери функціонування підприємства, у підвищенні конкурентоспроможності пріоритетну роль відіграє розвиток людського капіталу, що обумовлено постійними змінами в технологіях і знаннях. У зв'язку з цим великого значення набуває перехід вітчизняних суб'єктів підприємництва на інноваційну стадію конкурентоспроможності, що можливо тільки за відповідної інституціональної складової та державної підтримки.

Розвиток людського капіталу дозволить суттєво підвищити цифрову конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва, якщо впроваджувати сучасні механізми утримання талантів, підвищення їх кваліфікації, навчання, а також приділяти увагу їх здоров'ю.

Як показує світовий досвід, освіта, наука й інноваційні технології забезпечують ефективність діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва, тому необхідно визначити найбільш ефективні шляхи впливу людського капіталу на підвищення рівня цифрової конкурентоспроможності.

При цьому під людським капіталом розуміють сукупність природних здібностей, компетенцій, професійних навичок, мотивацій до праці, мобільності, знань і активів. Конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва характеризується:

- наявністю унікальних ресурсів і потенціалу;
- операційною ефективністю діяльності;

– успішною стратегією розвитку, спрямованою на формування конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва можна оцінити за допомогою аналізу його становища та реалізованої конкурентної стратегії.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва залежить не тільки від його потенційних можливостей і використання ресурсної бази, але і від ефективності управління конкурентоспроможністю, яке має охоплювати всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів, ураховуючи їх особливості.

Результатом ефективного управління конкурентоспроможністю має стати створення стійкої конкурентної переваги, яка забезпечує пропозицію на ринку товару або послуги, що перевершують продукти конкурента. Метою управління конкурентоспроможністю є формування конкурентоспроможного потенціалу й ефективне використання наявних конкурентних переваг для успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю можна розглядати як систему формування конкурентних переваг і потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію та конкурентний статус суб'єкта підприємництва на ринку. Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємництва залежить від його ролі у процесі конкурентної взаємодії, а також від життєвого циклу товару й пов'язаного з ним його поведінки на різних етапах розвитку.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується як із застосуванням методу мобілізації внутрішніх ресурсів, так і в процесі контролю за реалізацією обраної стратегії розвитку. Сьогодні особливої актуальності з точки зору забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю, акцент у якому необхідно робити на внутрішніх джерелах конкурентних переваг. «Метою стратегічного управління конкурентоспроможністю є

досягнення конкурентоспроможної стратегічної позиції, яка забезпечить успішний розвиток суб'єкта підприємництва в динамічних умовах функціонування» [34].

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю виокремлюють декілька напрямів: стратегічне позиціонування (М. Портер [63]); ресурсна концепція, відповідно до якої джерелами конкурентних переваг є ресурси та компетенції (Б. Вернерфельт [83], Е. Пенроуз [60], К. Прахалад, Г. Хамел [64]); концепція інтелектуального капіталу, згідно з якою джерелами конкурентних переваг є знання, патенти, ноу-хау та ін.; концепція динамічних здібностей, заснована на забезпеченні конкурентних переваг за рахунок здатності суб'єкта підприємництва до швидкої модифікації та адаптації ключових компетенцій і ресурсів залежно від змін умов зовнішнього середовища.

Таким чином, успішне стратегічне управління конкурентоспроможністю має базуватися на інтеграції механізмів різних концепцій стратегічного управління і систематизації існуючих інструментів з урахуванням особливостей ефективності їх застосування.

Сьогодні існує безліч методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, зокрема: матричні (матриця БКГ, матриця Портера, матриця «Привабливість ринку», матриця «Привабливість галузі», матриця «Стадія розвитку ринку», матриця «Стадія життєвого циклу продукції»); засновані на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства та виробленої ним продукції; засновані на теорії ефективної конкуренції; засновані на комплексному підході до оцінювання та ін.

Базою для оцінювання виступали суб'єкти підприємництва сфери торгівлі: ТОВ «Алькорплюс» (СП «А»), ТОВ «Майстер» (СП «В»), ТОВ «Олді» (СП «С»), ТОВ «Будкомплект» (СП «D»), ТОВ «Граніт» (СП «Е»). Оцінку основних показників діяльності досліджуваних суб'єктів підприємництва (СП) одержано з використанням методу анкетування / опитування (табл. 3). Як основні показники визначено ті, що найбільшою мірою характеризують привабливість суб'єктів підприємництва з точки зору споживача.

## Результати оцінювання основних показників діяльності досліджуваних СП

Характеристики	Середні оцінки				
	СП «А»	СП «В»	СП «С»	СП «D»	СП «E»
Асортимент	6,8	5,4	6,4	4,7	6,8
Ціна	5,8	4,8	4,5	4,7	5,7
Якість обслуговування	6,1	5,1	4,0	4,8	5,0
Викладка товарів	5,3	4,7	5,1	4,5	5,1
Місце паркування	5,1	3,9	5,4	3,9	3,5

За результатами оцінювання побудовано конкурентні профілі досліджуваних СП (рис. 13). Аналіз конкурентного профілю наочно демонструє випередження або відставання підприємства з позиції того або іншого показника по відношенню до конкурента.

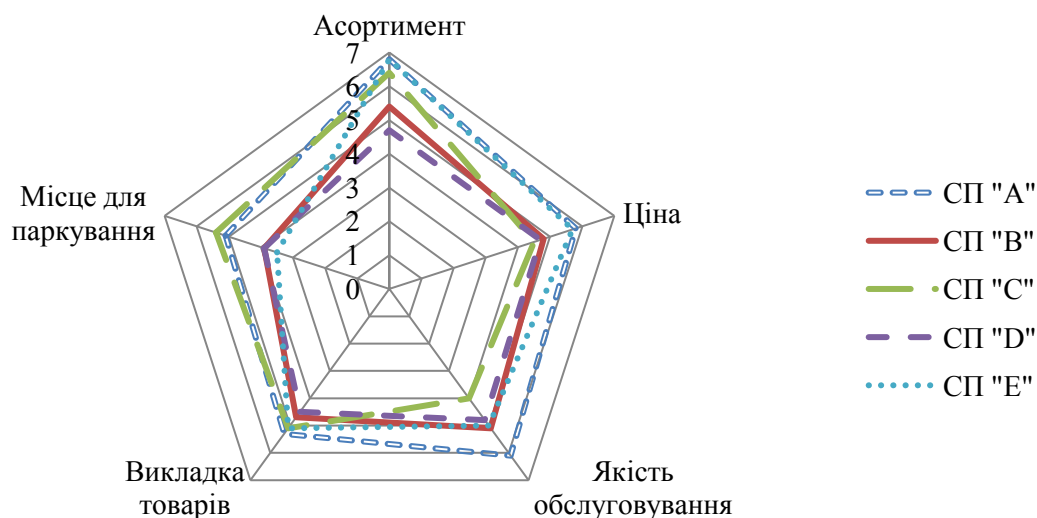


Рис. 13. Конкурентні профілі досліджуваних СП

Наступним етапом оцінювання є аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних СП (табл. 4). Значення кількісних та якісних показників одержано на основі методу експертних оцінок.

За результатами експертного оцінювання обраних показників побудовано матрицю конкурентного профілю (табл. 5).

## Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних СП

Показник	Одиниці вимірювання	Кількісні показники		Бальна оцінка		Відхилення за кількісними показниками	Відносна експертна оцінка
		СП «А»	СП «Е»	СП «А»	СП «Е»		
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Кількісні показники конкурентоспроможності</i>							
Ринкова частка	%	0,45	0,20	9	6	0,25	3
Обсяг продажів	тис. грн	26687,3	2050,5	8	1	4363,80	7
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	4555,5	615,50	9	3	3940,00	6
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	3281,9	324,0	8	3	889,10	5
Рівень рентабельності	%	3,50	2,18	3	2	1,32	1
Рівень витрат	%	21,09	122,50	9	1	-101,41	8
Період обороту обігових коштів	днів	75,77	592,80	8	1	-517,03	7
Товарооборот	тис. грн	2,60	0,40	8	1	2,20	7
Сума фінансового результату від операційної діяльності	тис. грн	0,12	0,04	4	1	0,08	3
Продуктивність праці	тис. грн	53,73	11,54	7	3	33,21	4
<i>Якісні показники конкурентоспроможності</i>							
Якість товару	–	–	–	9	8	–	1
Широта асортименту	–	–	–	10	8	–	2
Глибина асортименту	–	–	–	8	7	–	1
Використання сучасних методів торгівлі	–	–	–	6	4	–	2
Частка товарів «ринкової новизни»	–	–	–	9	8	–	1
Ціна товару	–	–	–	7	8	–	-1
Адаптивність каналів збуту	–	–	–	8	8	–	0
Рівень сервісу	–	–	–	8	8	–	0
Додаткові послуги	–	–	–	8	8	–	0
Послуги громадського харчування	–	–	–	9	7	–	2
Якість обслуговування	–	–	–	9	8	–	1
Упаковка	–	–	–	8	7	–	1
Маркетингова політика	–	–	–	9	6	–	3
Рекламна політика	–	–	–	9	6	–	3
Готовність керівництва до ризику	–	–	–	8	5	–	3
Стиль керівництва	–	–	–	8	6	–	2
Рівень надання пільг	–	–	–	6	6	–	0

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень кваліфікації персоналу	–	–	–	9	7	–	2
Система управління	–	–	–	8	6	–	2
Система збуту	–	–	–	8	7	–	1
Стимулювання покупців	–	–	–	8	7	–	1
Стимулювання працівників	–	–	–	8	7	–	1
Рівень сучасності устаткування	–	–	–	8	7	–	1
Розміщення підприємства	–	–	–	10	10	–	0

Таблиця 5

## Матриця конкурентного профілю досліджуваних СП

Ключові фактори успіху	Вага фактора	СП «А»		СП «С»		СП «Е»	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	8	3,2	9	3,6	7	2,8
Обсяги продажу продукції	0,15	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Частка ринку	0,15	9	1,35	6	0,9	6	0,9
Ціна продукції	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Фінансові можливості підприємства	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Усього	1		8,3		7,95		6,95

У табл. 6 узагальнено основні показники оцінювання конкурентоспроможності СП «А».

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє одразу проаналізувати конкурентоспроможність усього ринку певного виду товару, тобто порівняти конкурентоспроможність послуг із товарами всіх компаній-конкурентів на цьому ринку, а не одного конкурента, як це пропонується в більшості методів; є простим у застосуванні; враховує думку споживачів; ґрунтується на відкритих даних, а отже, є менш затратним, ніж інші використовувані сьогодні методики. Комплексний метод базується на:



- визначенні критеріїв (вимог) споживачів до товару;
- оцінюванні очікуваної конкурентоспроможності товару на основі критеріїв споживачів;
- оцінюванні конкурентоспроможності маркетингової діяльності СП;
- висновках про реальну конкурентоспроможність товару та визначенні точок застосування сил для її підвищення.

Таблиця 6

**Основні показники оцінювання конкурентоспроможності СП «А»**

Показники	Характеристика
1	2
<i>Споживчі показники</i>	
Соціального призначення	Відповідність сукупності ремонтно-будівельних послуг масового попиту певного призначення структурі суспільних потреб; обумовлює можливість за допомогою цих послуг задовольняти суспільні потреби в конкретних умовах споживання; характеризують відповідність послуги структурі потреб цільового сегменту
Функціональні	Характеризують використання за призначенням і включають показники, що визначають якість виконання основної функції та допоміжних операцій
Надійності у споживанні	Надійність, довговічність, ремонтпридатність і післяпродажний сервіс
Ергономічні	Встановлюють відповідність будь-яким ергономічним вимогам споживачів щодо сервісу; характеризують потребу клієнтів у зручності та комфорті споживання даних послуг
Безпеки споживання	Визначає ступінь захисту організму людини від впливу небезпечних і шкідливих речовин, включаючи механічну, електро-, хімічну, біологічну, пожежну та вибухобезпеку
<i>Економічні показники</i>	
Собівартості	Належать до найважливіших якісних показників, в узагальненому вигляді відображають всі сторони господарської діяльності СП «А», її досягнення і недоліки. Собівартість є основою визначення цін на продукцію. Собівартість послуги – це оцінка вартості всіх ресурсів та інших витрат на її виробництво
Оптової ціни	Оптова ціна послуг в умовах їх оптового продажу також є не менш важливим показником для діагностики конкурентоспроможності послуг, що надаються СП «А»
<i>Показники технічного рівня</i>	
Технології	Здатність послуг включатися в технологічну систему з поліпшенням її характеристик

1	2
<i>Показники комфортності</i>	
Патентно-правові	Характеризує ступінь патентного захисту виробу, що виражається в отриманні різного роду сертифікатів
Рівня уніфікації	Характеризується ступенем насиченості конструкції виробу уніфікованими елементами; оцінюється коефіцієнтами уніфікації та розраховується як відношення кількості типорозмірів деталей у виробі
<i>Показники стабільності якості</i>	
Рівень якості виконання виробів	Ступінь відповідності виробу вимогам стандартів, надійності та довговічності послуг (показникам, одержаним у результаті випробувань)
Надійності та довговічності	Характеризує збереження основних параметрів у часі
Гарантійного терміну	Гарантія на послуги гарантійного сервісу

Шляхом опитування визначено критерії (вимоги) споживачів та їх ступінь важливості (табл. 7).

Таблиця 7

**Критерії, виявлені в результаті обробки опитувальних анкет**

Критерій	Ступінь важливості, балів (1-5)
Цінова політика	4,7
Якість послуг	4,9
Асортимент пропозиції послуг	4,55
Надання знижок	4,5
Рекламна політика	4
Місцезнаходження офісу	3,8

У результаті дослідження думок споживачів встановлено, що якість є найважливішим фактором. На другому місці – ціна, але майже половина респондентів ставить під сумнів її важливість: ціна є важливою, але якщо різниця невелика (за умови відповідності доходу), то на ціну в першу чергу не звертатимуть уваги.

Крім того, комплексний метод ураховує оцінку конкурентоспроможності якості послуги з точки зору привабливості споживачів. Структуру характеристик послуг досліджуваних СП наведено в табл. 8.

**Структура характеристик послуг досліджуваних СП, які враховуються споживачами**

Характеристика	СП «А»	СП «С»	СП «Е»
Ремонтно-будівельні послуги	+		
Можливість утримання клієнта		+	
Ціна перерахунку	+		+
Страховка	+	+	+
Дисципліна обслуговування	+	+	+
Тип організації	+	+	+
Ціна	+	+	+
Якість	+	+	+

Із використанням експертного методу виконано оцінку конкурентоспроможності досліджуваних СП з позиції якості послуги (табл. 9).

Отже, комплексний показник конкурентоспроможності досліджуваних СП становить: СП «А» – 4,4 бали; СП «С» – 4,55; СП «Е» – 3,85.

**Конкурентоспроможність досліджуваних СП з точки зору якості послуги, балів**

Характеристика	Ступінь важливості	Результати експертної оцінки		
		СП «А»	СП «С»	СП «Е»
Цінова політика	0,40	5,0	5,0	4,0
Асортимент пропозиції послуги	0,10	5,0	4,0	4,0
Надання знижок	0,10	3,0	4,0	4,0
Якість послуг	0,15	5	4,5	3,8
Рекламна політика (розвиток бренду)	0,15	3,0	3,5	3,0
Місцезнаходження майстерень і офісу	0,10	5,0	4,0	4,0
Всього	1,00	26	24	18,8

У процесі дослідження виявлено наявність конкурентів СП «А». У результаті побудови таблиці конкурентоспроможності досліджуваних СП визначено, що компанія СП «А» посідає друге місце після СП «С», поступаючись за двома основними позиціями: надання знижок і рекламна діяльність. Аналіз ситуації на споживчому ринку засвідчив необхідність зміни поведінки досліджуваних суб'єктів підприємництва. Також це стосується і якості наданих послуг.

На основі одержаних результатів можна визначити основні напрями діяльності досліджуваних СП: удосконалення системи стимулювання збуту,

політики лояльності по відношення до споживачів, активізація комунікаційної політики тощо.

Для визначення найефективнішого методу оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваних СП і порівняння результатів слід оцінити рівень конкурентоспроможності СП «А» з використанням диференційного методу.

Вихідні дані наведено в табл. 10. Експерти оцінюють якість обслуговування за шкалою від 1 до 5 на основі технічних параметрів продукту. Експертна комісія підприємства також встановила пріоритетність технічних параметрів і відповідні коефіцієнти вагомості.

Таблиця 10

**Дані для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних СП  
із використанням диференційного методу**

СП	Технічні параметри			Економічні параметри	
	гарантійний строк, днів (P <sub>1</sub> )	строки виконання, днів (P <sub>2</sub> )	якість (P <sub>3</sub> )	ціна, грн/м <sup>2</sup>	витрати на експлуатацію, тис. грн / рік
«А»	360	6	5	100	0,94
«С»	360	10	4,5	118	0,81
«Е»	360	25	3,8	130	1,38

Використовувана в табл. 10 група параметрів характеризує виконання основних функцій служби та її технічні характеристики.

Одиничний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i_0}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Таким чином, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності:

– за технічними параметрами:

1) для СП «С»:

$$q_1 = \frac{360}{360} = 1, \quad q_2 = \frac{10}{6} \cong 1,67, \quad q_3 = \frac{4,5}{5} = 0,9;$$

2) для СП «Е»:

$$q_1 = \frac{360}{360} = 1, \quad q_2 = \frac{25}{6} \cong 4,2, \quad q_3 = \frac{3,8}{5} = 0,76;$$

– за економічними параметрами:

1) для СП «С»:

$$q_1 = \frac{118}{100} = 1,18;$$

2) для СП «Е»:

$$q_2 = \frac{130}{100} = 1,3.$$

З метою розмежування досліджуваних СП за рівнем конкурентоспроможності необхідно:

- визначити груповий показник за технічними параметрами;
- розрахувати груповий показник за економічними складовими;
- розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності;
- розробити та надати висновки щодо рівня конкурентоспроможності досліджуваних моделей відповідно до зразка.

Розрахунок групових показників за технічними параметрами для конкретної моделі:

$$I_{mn} = q_1 \cdot a_1 + q_2 \cdot a_2 + q_3 \cdot a_3 \quad (2)$$

Розрахунок групових показників за економічними параметрами:

$$I_{EP} = \frac{3_c + \sum C_i \cdot \alpha_i}{3_o + \sum C_i \cdot \alpha_i} \quad (3)$$

Тоді груповий показник за економічними параметрами для СП «С» дорівнює:

$$I_{EP} = \frac{3,85 + 0,81 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{5,8 + 1,38 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,629;$$

для СП «Е»:

$$I_{ЕП} = \frac{4,2 + 0,94 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{5,8 + 1,38 \cdot (1 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,705 \cdot$$

Тоді для СП «С» інтегральний показник конкурентоспроможності дорівнює 0,997:

$$K = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}} = \frac{0,627}{0,629} = 0,997;$$

для СП «Е» – 0,963:

$$K = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}} = \frac{0,679}{0,705} = 0,963.$$

Відповідно до одержаних групових показників за технічними параметрами СП «С» є найбільш конкурентоспроможним, тобто в цілому надані ним послуги більш повною мірою задовольняють запити споживача, ніж усі інші СП.

Матричні методи оцінювання є досить простими і надають докладну інформацію про рівень конкурентної позиції. Крім того, вони засновані на розгляді процесу конкуренції в динаміці та за наявності інформації уможливають виконання якісного аналізу конкурентних позицій підприємства. Але ці методи не дозволяють дізнатися причини ситуації, яка склалася, що призводить до ускладнення прийняття управлінських рішень та їх низької ефективності.

Методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності продукції, пов'язують поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару». Вважається, що конкурентоспроможність тим вище, чим вище якість товару та нижче вартість. Позитивними характеристиками таких методів є простота та наочність оцінювання. Однак недоліком цих методів є відсутність інформації, що дозволяє мати повне уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оскільки оцінюються окремі позиції товарів, а не підприємство загалом.

Відповідно до теорії ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються суб'єкти підприємництва, у яких найкраще налагоджена робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи будь-якої такої структури передбачає оцінку ефективності використання ресурсів. Така методика

застосовується здебільшого при оцінюванні промислових підприємств і включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності, за винятком дублювання конкретних показників, а також уможливорює створення загальної картини конкурентного становища суб'єкта підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства реалізуються шляхом розрахунку інтегрального показника, який включає дві складові: критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, та критерій ефективності виробництва. Перевагою цього методу є простота розрахунків і можливість однозначно інтерпретувати результати, але значний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності підприємства та нехтуванні врахуванням специфіки галузевої приналежності суб'єкта підприємництва.

Отже, аналіз існуючих методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства свідчить, що не існує ідеальної методики. Виявлені недоліки підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств зумовлюють обмежені можливості практичного застосування більшої частини з них. Наприклад, від методу, за допомогою якого оцінюється конкурентоспроможність підприємства невиробничої сфери, істотною мірою залежить надійність одержаних результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування.

Для одержання коректної оцінки та подальшого підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва розроблено багато методів, які можуть застосовуватися як комплексно так і окремо, а також залежно від поставлених завдань та ситуаційних особливостей. Однак у сучасних ринкових умовах рівень конкуренції постійно зростає, і вкрай важливим є не лише підвищення якості товарів та послуг, але й оцінка ризиків, які при цьому можуть призвести до втрати конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Можна виокремити такі групи ризиків:

- 1) економічні – виробничі, комерційні та фінансові;
- 2) управлінські – організаційні та форсмажорні.

Виходячи з наведених видів ризиків визначено основні аспекти оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва (табл. 11).

Таблиця 11

**Основні аспекти оцінювання конкурентоспроможності  
суб'єктів підприємництва**

	<b>Споживач</b>	<b>Виробник</b>	<b>Інвестор</b>	<b>Держава</b>
<b>Аспект оцінки</b>	Надійність фірми, стабільність і становище на ринку	Співвідношення ціни та якості товару/послуги, відповідність нормам і стандартам	Рентабельність СП загалом, фінансово-економічний стан	Затребуваність товару/послуги, значимість, обсяги продажів
<b>Вид ризику</b>	Комерційні, організаційні	Виробничі, фінансові, комерційні, організаційні, форсмажорні	Виробничі, фінансові, комерційні, організаційні, форсмажорні	Виробничі, комерційні, форсмажорні

Отже, методика оцінювання ризиків діяльності суб'єктів підприємництва включає:

- виявлення потенційних ризикових подій;
- визначення ризиків – зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на досягнення цілей діяльності суб'єктів підприємництва;
- якісну оцінку виявлених ризиків за критеріями ймовірності виникнення та суттєвості наслідків ризикових подій;
- складання карти ризиків за процесами з метою ілюстрації значущості ризиків, актуальних для управління та розроблення відповідної стратегії підприємства.

Якщо відбуваються значні зміни факторів, виявлених основними підрозділами суб'єкта підприємництва у процесі операційної діяльності, то необхідно виконати попередню оцінку властивих діяльності СП ризиків експертним шляхом на основі розрахунку впливу ризиків, властивих даним процесам, таких як:



- ризики, що залежать від постачальників продукції;
- ризики, пов'язані з просуванням продукції (зниження факторів конкурентоспроможності, цінова політика оптових споживачів);
- фінансово-економічні ризики (кредитний, валютний, зайві витрати, помилки бухгалтерського обліку);
- правові та регуляторні ризики (втрата активів, фальсифікація, шахрайство, санкції державних органів, суди);
- екологічні ризики (ризики, пов'язані з безпекою виробництва та екологією);
- ризики інформаційних систем;
- ризики соціальних проблем у робочій атмосфері суб'єкта підприємництва;
- виробничі ризики (зупинення виробництва, помилкове рішення керівництва);
- ризики, пов'язані з якістю.

За результатами відповідей надається бальна оцінка рівню ризику (від 1 до 2 – низький ризик, від 3 до 4 – середній, від 5 і вище – високий).

Далі здійснюється самооцінка ризиків і деталізація їх першорядного аналізу. Відповідно до першорядних факторів аналізу ризиків менеджери структурних підрозділів повинні виконати континуальний аналіз шляхом соціологічного дослідження кадрів структурних підрозділів. У процесі дослідження передбачаються питання, подані у формі самооцінки ризиків процесу. Результат стану операційних ризиків на даний час заноситься в таблицю результатів особливих ризиків за окремими підпроцесами. Сумарний результат рівня ризику по одиничному підпроцесу визначається як середнє значення за всіма спеціалізованими операційними ризиками. Підсумкова сума варіантів відповідей як самооцінка ризиків процесу представляється як бальний результат ступеня ризику процесу (інтервал з 1 по 10 означає низький ризик, з 11 по 20 – середній, з 21 по 40 – високий). Відповідно до результатів самооцінки конкретизується початковий рівень ступеня ризику.

Факторами ефективності структурного підрозділу згідно з основними елементами системи контролю є відповідність усіх функцій, спрямованих на вирішення основних завдань підрозділу за такими складовими:

- результативність та ефективність операцій;
- збереження активів;
- достовірність усіх видів звітності;
- дотримання контрактних зобов'язань, вимог законодавства та внутрішніх

нормативних документів.

У процесі аналізу ступеня ймовірності ризикових дій та можливості їх наслідків доцільно використовувати рейтингову оцінку ризикових подій (від 1 до 5), наведену в табл. 12.

*Таблиця 12*

**Оцінка ступеня ймовірності ризикових подій**

<b>Ступінь ймовірності</b>	<b>Рівень</b>	<b>Опис</b>
5	Високий рівень ймовірності	Подія майже обов'язково відбудеться
4	Імовірно	Імовірність того, що подія відбудеться, є великою
3	Можливо	Можливо, що подія відбудеться
2	Низький рівень ймовірності	Низька ймовірність того, що подія відбудеться
1	Мінімальний рівень ймовірності	Подія відбудеться лише за виняткових обставин

Після встановлення ступеня ймовірності виникнення ризикових подій необхідно визначити суттєвість наслідків, які можуть настати, з використанням рейтингової оцінки суттєвості наслідків (табл. 13). Бальна оцінка ступеня ймовірності та дійсність наслідків визначаються спеціально для властивого та залишкового ризиків. До уваги беруться дані щодо залишкового ризику, тобто з урахуванням результатів ефективності контрольних процедур, розрахованих для управління певною формою ризику.

## Оцінка істотності наслідків

Істотність наслідків	Оцінка	Опис
5	Катастрофічні	Наслідки виникнення ризику можуть вплинути на невиконання стратегічних цілей (неефективна діяльність, порушення планів розвитку, заповідання збитків)
4	Критичні	Наслідки суттєво впливають на ефективність діяльності підрозділу чи підприємства загалом, ліквідація наслідків пов'язана зі значними фінансовими вкладеннями
3	Великі	Наслідки суттєво впливають на результат процесу, в якому визначено ризик, але ліквідація цих наслідків не пов'язана зі значними фінансовими вкладеннями
2	Помірні	Наслідки незначні та можуть бути швидко усунуті
1	Незначні	Незначні наслідки: немає або незначні

Для переходу від оцінки ризиків за допустимістю та визначеністю результатів до простої (єдиної) бальної оцінки від 1 до 5 застосовується середньостатистичне значення між допустимістю та визначеністю результатів із заокругленням до цілого числа. Призначення ризиків за рівнем від 1 до 5 виявляється в матриці оцінки ризиків. Ризики процесів аналізуються при експертному оцінюванні в певній галузі (працівників структурного підрозділу). Фахівці, які мають певні навички та компетенції, пов'язані з проблематикою досліджуваних процесів, аналізують ризики процесів (припустимості та визначеності результатів), спираючись на свій професійний досвід, статистичні дані та інші технології збору й аналізу інформації.

Отже, одним із головних трендів, які сьогодні змінюють економічну реальність усього світу, є цифрова трансформація бізнесу – перетворення бізнес-моделей, операційних процесів і продуктів шляхом упровадження в бізнес цифрових інструментів різного характеру. Результати становлення цифрової економіки за сучасних умов знаходять відображення в особливостях господарювання економічних суб'єктів та кардинально змінюють характер перебігу бізнес-процесів підприємства та країни в цілому.

У процесі функціонування економіки нового укладу кардинальні зміни відбуваються у сферах виробництва, надання послуг, організаційних структурах,

у взаємодії уряду з населенням та різних країн світу, а також у корпоративній культурі суб'єктів підприємництва. Оскільки сьогодні застосування цифрових бізнес-моделей стало обов'язковим для будь-якого підприємства, наявність конкурентного важеля, такого як управління змінами, що може посилити здатність економічного суб'єкта реагувати на конкурентні загрози, робить його необхідною компетенцією для досягнення стратегічного успіху.

Одним із найважливіших факторів економічного розвитку є конкуренція. Ступінь освоєння та впровадження економічними агентами у свою діяльність новітніх досягнень науки і техніки безпосередньо впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності. На основі дослідження трендів цифровізації в економіці та суспільстві, а також за результатами аналізу звітів Всесвітнього центру конкурентоспроможності IMD встановлено, що цифровізація створює новий контекст у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням результатів дослідження впливу цифровізації економіки на інституційне середовище та аналізу особливостей трансформації конкурентних переваг підприємства в умовах цифрових змін, а також методології рейтингу World Digital Competitiveness запропоновано визначення цифрової конкурентоспроможності підприємства як його здатності проявляти гнучкість, адаптивність при впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволяє сформувати власні активи та компетенції з урахуванням змін цифрового середовища і трендів цифровізації, щоб обійти конкурента на ринку.

На основі методології рейтингу World Digital Competitiveness і виявлення напрямів застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності, а також з урахуванням властивості ринкової конкурентоспроможності визначено фактори цифрової конкурентоспроможності підприємства: внутрішні, що формують цифровий потенціал підприємства, та зовнішні, що відображають характеристики ринку, економічну політику держави у сфері інформаційної безпеки та цифрових технологій.

У даному контексті особливу увагу слід приділити саме кадровому забезпеченню підприємства. Інвестиції в розвиток людського капіталу для

створення майбутніх талантів і забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства на основі створення нових нематеріальних активів стають сьогодні головним фактором стійкого розвитку.

Одним з аспектів забезпечення цифрової конкурентоспроможності є мислення. Ефективність усіх трансформацій та змін, які відбуваються на підприємстві з метою адаптації до нових вимог щодо забезпечення цифрової конкурентоспроможності, залежить від того, як колектив змінює свою поведінку та як кожен працівник змінює своє мислення. У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку цифрових лідерів та їх утримання.

Розглянуто основні тренди та підходи до управління талантами в сучасних організаціях. Саме таланти є запорукою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації їх креативного, інноваційного та цифрового способу мислення. З урахуванням трендів цифровізації та результатів оцінювання попиту на цифрові кадри за останні п'ять років можна стверджувати, що цифрова трансформація бізнесу призводить до «дефіциту цифрових талантів». З метою досягнення цифрової конкурентоспроможності необхідне гармонійне доповнення процесів цифровізації та автоматизації навичками та знаннями талантів підприємства. Персонал повинен мати розвинені технічні якості, високі інтелектуальні здібності та вміння успішно взаємодіяти в соціумі. На основі результатів аналізу існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності виявлено відсутність ідеального, універсального підходу до комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства з точки зору врахування всіх аспектів діяльності.

Оскільки цифрова економіка впливає на конкурентоспроможність підприємства, для успішної боротьби на ринку йому необхідно вдосконалювати бізнес-процеси з врахуванням найкращих практик функціонування лідерів. При цьому необхідно максимально враховувати побажання клієнтів, здійснювати грамотну асортиментну та цінову політику, залучати територіальні ресурси, розташування, формувати позитивний імідж підприємства та використовувати сучасні можливості інтернет-простору, інформаційних технологій.

Розглянута методика коефіцієнтного оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом включення економічних, технічних, якісних та інших параметрів дозволяє оцінити її рівень відповідно до сучасних реалій цифрової економіки. Більш точна та багатоаспектна оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку сприятиме розробленню та прийняттю своєчасних ефективних управлінських рішень. Оцінка цифрової конкурентоспроможності повинна мати інтегральний характер і бути орієнтованою на набір комплексних показників. Особливу увагу потрібно приділяти впливу чинників, властивих розвитку цифрової економіки, оскільки вони значною мірою трансформують бізнес-середовище функціонування підприємства. Умови цифровізації диктують необхідність внесення змін і коректив до традиційного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

### Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Артем'єва І. О. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 66-73. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06>.
3. Бабець І. Г., Жабинець О. Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 4-10. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-4-10>
4. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 16-29. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
5. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.
6. Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 50/20. С. 127-131.
7. Гринько Т. В., Горбач Д. В. Діджиталізація як фактор впливу на формування стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2022 р.: у 5 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. Т. 2. С. 98-101.
8. Гринько Т. В. Гвініашвілі Т. З. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
9. Гринько Т. В. Гвініашвілі Т. З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. - Roma, Italy: 2016. Vol. 1. P. 142-144.

10. Гринько Т. В. Логістика як складова системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: Колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016. С. 277-291.
11. Гринько Т. В. Напрями вдосконалення економічного механізму конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: Колективна монографія у 4 т. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 2. С. 111-121.
12. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 12-16.
13. Гринько Т. В., Лісовець А. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в нових економічних умовах. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference, Vancouver, Canada (2-4 February 2022)* С. 890-898.
14. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>.
15. Дерманська Л. В., Малюта Л. Я. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія „Економіка і управління”*. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 55-61
16. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія*. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 77-86.
17. Живко З. Б., Родченко С. С., Лелюк Н. Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. №2 (78). С. 31-37. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-5>
18. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Грааль науки*, 2021. № 1, С. 83-87. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.013>
19. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*, 2022. № 2. С. 103-108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103.
20. Кльоба Л. Г. Перспективи розвитку цифрової економіки України. Матеріали XVII Міжнародної наукової конференції «Фінансовий ринок: інституції та інструменти» (3-6 червня 2018 року). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 49-50.
21. Котельникова Ю. (2022). Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*, (4), 101-108. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
22. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 181-187.
23. Кузнецова А. Я., Чмерук Г. Г. Теоретичні підходи до визначення цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. Вип. № 6(74). С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-5>.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
25. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Сутність, особливості та параметри цифрової економіки. *Економічний вісник*, 2020, №1. С. 22-29. <https://doi.org/10.33271/ev/69.022>
26. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. *Економічні науки*. 2018. Вип. № 22 (62), 2 т. С. 21-24.
27. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2021. Вип. 2(46), 2 т. С. 35-43.

28. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4 (40). С. 116–127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18>.
29. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Mechanism of Economic Regulation*, 2020, No 2. С. 9-28. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01>
30. Павлова В. А., Губарев Р. В.. Система управління конкурентоспроможністю підприємства *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17), С. 168-176
31. Піжук О. І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 39-47.
32. Решетняк О. І., Білоусов Д. В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8523> (дата звернення: 20.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.92
33. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124> (дата звернення: 25.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52
34. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 98-102.
35. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
36. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
37. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. № 68. С.181-192.
38. Франко Л. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42.
39. Штець Т. Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки. *Бізнес-інформ*. 2019. № 3. С. 91-95.
40. Berriman R., & Hawksworth J. (2017). Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the U.K. and other major economies. U.K. Economic Outlook, pp. 30-47.
41. Buhaichuk, O. (2022) "Foreign concepts of information (digital) economy". *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(20), pp. 8-19.
42. Clemons, E. K., Reddi, S. P., Row, M. C. (1993). The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The "Move to the Middle" Hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 9–35. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11517998>
43. Digital Economy and Society Index (DESI) (2020). <https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi> (accessed: 04.02.2023).
44. Digital McKinsey. A future that works: automation, employment and productivity. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/ourwork/mckinsey-digital> (accessed: 20.02.2023).
45. Drahokoupil, J., Piasna, A. (2017) Work in the Platform Economy: Beyond Lower Transaction Costs. *Intereconomics*. 52, 335–340. <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0700-9>
46. Duval, Y., Utoktham, C. and Kravchenko, A (2018). «Impact of implementation of digital trade facilitation on trade costs», ARTNeT Working Paper Series, No. 174, January 2018, Bangkok, ESCAP. URL: <http://artnet.unescap.org> (accessed: 23.12.2022).
47. Frenken, K., Vaskelainen, T., Fünfschilling, L., Piscicelli, L. (2020). "An Institutional Logics Perspective on the Gig Economy", Maurer, I., Mair, J. and Oberg, A. (Ed.) *Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing* (Research in the Sociology of



- Organizations, Vol. 66, Emerald Publishing Limited, pp. 83–105. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2020000066005>.
48. Frey, C. B., Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 254-280.
  49. Future of Work. The global talent crunch. Korn Ferry. URL: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal\\_Spring2018.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf) (accessed: 18.02.2023).
  50. Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On. WEF in collaboration with the National University of Singapore. 2022. URL: <https://www.weforum.org/reports/future-readiness-of-smes-and-mid-sized-companies-a-year-on> (accessed: 11.02.2023).
  51. Garcia, A. R. (2020). AI, IoT, Big Data, and Technologies in Digital Economy with Blockchain at Sustainable Work Satisfaction to Smart Mankind: Access to 6th Dimension of Human Rights. Cham: Springer International Publishing, 2020, pp. 83–131
  52. Greenstein S., Goldfarb A., Tucker C. The Economics of Digitization. The International Library of Critical Writings in Economics series, 2013. 672 p.
  53. Hilton D. (2013) Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. Vol. 40, No. 5. P. 179–189.
  54. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*, 2021. № 172. С. 23-28.
  55. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022. IMD World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (accessed: 21.12.2022).
  56. International Labor Office (2021) «World Employment and Social Outlook: Trends 2021». URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms\\_795453.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_795453.pdf) (accessed: 20.12.2022)/
  57. Irtysheva, I., Kim, V., Kletsov, Y. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(5), 101-107. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107>
  58. Landini, F. (2016). The evolution of control in the digital economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 26, 407–441, DOI: 10.1007/s00191-016-0450-z.
  59. Maintaining competitive conditions in the era of digitalization. OECD. 2018. URL: <https://www.oecd.org/g20/Maintaining-competitive-conditions-in-era-of-digitalisation-OECD.pdf> (accessed: 11.12.2022).
  60. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. 2nd edition. Oxford University Press, Oxford, 1995. DOI: [dx.doi.org/10.1093/0198289774.003.0002](https://doi.org/10.1093/0198289774.003.0002)
  61. Porter, M. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May/June, pp 43–59
  62. Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (accessed: 21.01.2023).
  63. Porter, M. «What is Strategy», *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
  64. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No 3. P. 79-91. DOI: [dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46)
  65. Project Management Institute (2021). Beyond Agility: Flex to the Future. *Pulse of the Profession*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973> (accessed: 23.01.2023).
  66. Raising Talent Is Just as Important as Raising Capital: 9 Exercises to Build a Team, 2018. Village Capital. URL: <https://talent.vilcap.com/PLAYBOOK/> (accessed: 12.02.2023).
  67. Roshchin, I., Pikus, R., Zozulia, N., Marhasova, V., Kaplinskiy, V., Volkova, N. (2022). Knowledge Management Trends in the Digital Economy Age. *Postmodern Openings*, 13(3), 346-357. <https://doi.org/10.18662/po/13.3/493>.

68. Rumelt R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management* / R. Lamb (ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984. P. 556-570.
69. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. ISBN: 978-1-944835-01-9
70. Strutynska, I. (2019). Digital literacy of human capital business structures. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4, 20, 93–100. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-93-100>
71. Sunigovets O. (2019) Enterprise competitiveness in the digital economy. SHS Web of Conferences. 67, 04012. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704012>
72. Tapscott D. *The digital economy: rethinking promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw Hill Professional, 2014. 432 p.
73. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 342 p.
74. Taylor J. (2022) *The Future of Work Survey 2022*. JLL. URL: <https://www.joneslanglasalle.co.jp/en/trends-and-insights/research/the-future-of-work-survey-2022> (accessed: 12.02.2023).
75. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Center for Research in Management. CCC Working Paper. University of California, Berkeley. 1990. № 90-8. P. 345-451.
76. *The 2022 Global Talent Shortage*. Manpower Group. 2022. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (accessed: 20.02.2023).
77. *The Digital Competence Framework 2.0*. EU SCIENCE HUB. The European Commission's science and knowledge service. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (accessed: 24.01.2023).
78. *The Digital Talent Gap*. Capgemini. Are Companies Doing Enough? 2017. URL: <https://www.capgemini.com/it-it/resources/the-digital-talent-gap-are-companies-doing-enough/> (accessed: 22.02.2023).
79. *The Future of Jobs Report 2020*. WEF. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (accessed: 12.02.2023).
80. Thurow, L. *Investment in Human Capital*. Wadsworth Series in Labor Economics and Industrial Relations. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, Inc., 1970, 145 p.
81. Trokhymets, O. (2019). Development of national economy in the context of information and digitalization processes. In book: *Challenges and prospects for the development of a new economy at global, national, and regional levels*. DOI: 10.36059/978-966-397-147-6/111-128
82. Weill P., Woerner S. L. *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
83. Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No 2. P. 171–180. DOI: [/dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207](https://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207)