

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2020 | 30.04.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.8)

УДК (330.341.1+(330.46+339))+(330.34+658)

*Н. М. Краус,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів та економіки,  
Київський університет імені Б. Грінченка  
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980*

*К. М. Краус,*

*к. е. н., доцент кафедри управління,  
Київський університет імені Б. Грінченка  
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330*

*О. В. Марченко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"  
ORCID ID: 0000-0002-3342-0525*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО І ЦИФРОВИЙ БІЗНЕС: НАУКОВО-ЕКОНОМІЧНА ФІЧА РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ**

*N. Kraus*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Finance and Economics, Borys Grinchenko Kyiv University*

*K. Kraus*

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,  
Borys Grinchenko Kyiv University*

*O. Marchenko*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management and Logistics,  
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

### **INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND DIGITAL BUSINESS: SCIENTIFIC AND ECONOMIC FEATURES OF DEVELOPMENT AND CHANGES IN MANAGEMENT**

*У статті досліджено особливості і розкрито зміст науково-економічної фічі розвитку й змін в управлінні інноваційним підприємництвом в умовах цифрової трансформації економіки України. Проаналізовано цільовий ринок крізь візуальний зріз векторів пошуку цільової аудиторії.*

*Вказано сучасні інструменти, які співробітники можуть використовувати для надання найкращого сервісу в цифровому бізнесі, серед чого: доступність інформації і швидкий розрахунок через POS; пошук клієнтури шляхом доступу до історії клієнтів на POS-пристроях; продаж на основі інтелектуальних рекомендацій.*

*Аргументовано дослідженнями, що системне управління продажами в сучасних умовах функціонування бізнесу потребує: орієнтації продажу на краций досвід покупця (B2C); забезпечення безперервного вимірювання ефекту (онлайн, кейси, NPS); надання ресурсів:*

повноважень, навиків, часу; корекції процесів, що базується на B2C, системного зворотного зв'язку через навчання.

Використовуючи матричний метод, запропоновано авторське осмислення практики прийняття рішень компаніями, що реалізують свою інноваційну діяльність в умовах становлення гіг-економіки, через консультації, продажі, мотивацію. Визначено важливу роль становлення даної економіки, що формує принципово нові алгоритми ведення бізнесу та постійно набуває нових форм, впроваджуючи цифрові технології й інновацій в управлінні.

Розглянуто характерні особливості становлення цифрового підприємництва, зокрема виокремлено 12 ключових позицій – кроків, що є обов'язковими у даному процесі. У статті представлено візуальний зріз векторів пошуку цільової аудиторії для суб'єктів цифрового підприємництва та ключові цифрові інструменти, що використовуються у цифровому підприємстві.

Авторами висловлено думку про те, що пріоритетними напрямками у розвитку цифрового бізнесу та інноваційного підприємництва в ході становлення гіг-економіки й надалі залишаються роботизація виробничих процесів, стратегічне планування, мерчандайзинг, впровадження у промисловість новітніх технологій, уніфікація бізнес-процесів за різними каналами зв'язку (веб-сайти, каталоги, мобільні додатки, контакт-центри, соціальні медіа тощо).

*The article investigates features and reveals the content of scientific and economic features of development and changes in the management of innovative entrepreneurship in the conditions of digital transformation of Ukrainian economy. The target market is analyzed through a visual slice of the search vectors of target audience.*

*Modern tools that employees can use to provide the best service in digital business are specified, including: accessibility of information and quick payment through POS; search for clientele by accessing customer history on POS devices; selling based on smart recommendations.*

*It is substantiated by research that systematic sales management in today's business environment requires: orientation of sales to the best customer experience (B2C); providing continuous measurement of the effect (online, cases, NPS); providing resources: authority, skills, time; B2C-based process correction of system feedback through training.*

*Using matrix method, author's understanding of the decision-making practice of companies implementing their innovative activity in the conditions of becoming gig-economy, through consultations, sales, motivation is offered. The important role of the formation of this economy is defined, which forms fundamentally new algorithms for doing business and constantly takes on new forms, introducing digital technologies and innovations in management.*

*Characteristic features of becoming digital entrepreneurship are considered, in particular 12 key positions are identified – steps that are obligatory in this process. In the article are provided a visual breakdown of target audience search vectors for digital entrepreneurs and key digital tools used in digital entrepreneurship.*

*Authors suggested that the priority areas in the development of digital business and innovative entrepreneurship in the course of becoming gig-economy continue to be robotization of production processes, strategic planning, merchandising, implementation of the latest technologies in the industry, unification of business processes through different communication channels. (websites, directories, mobile apps, contact centers, social media, etc.).*

**Ключові слова:** цифровий бізнес; інноваційне підприємництво; науково-економічна фіча; управлінські зміни; цифрові технології; цифрова платформа.

**Key words:** digital business; innovative entrepreneurship; scientific and economic features; management changes; digital technologies; digital platform.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний глобальний світ є багатоукладним. Для нього характерні як постіндустріальний, так і індустріальний способи виробництва. Постіндустріальний глобалізований світ – це не просто багатополарність, а багатовимірний мережевий простір, де відносини гегемонії і звичної субординації відсутні. В даному наддинамічному середовищі зароджуються нові інституціональні ланки: транснаціональні мережеві інноваційні альянси і трансгалузеві кластерні мережі на базі інноваційних хабів.

З огляду на роль, яку інноваційна сфера має виконувати в економічній системі, однією з найважливіших її функцій, з позиції забезпечення економічного зростання, є продукування інновацій. Це продукування відбувається як за участі інститутів-норм (формальні та неформальні), так і інститутів-організацій.

Під впливом нових Інтернет-технологій та онлайн-платформ, глобальна економіка поступово “звільниться” від численних бар'єрів, що ділять її, і характеризуватиметься особливою “просторовою пластичністю”, яка розрахована на динамізм комунікацій та рушійну силу інновацій. Вже сьогодні для економік різних країн притаманні кластерність, прямий зв'язок між економічними учасниками; колективний спосіб реагування; гіпермінливе інституціональне середовище.

Цифровізація економіки, що активно відбувається сьогодні в Україні, “торкнулася” всіх сфер бізнесу. Його суб'єкти, націлені на тривалий успіх і розвиток, змушені приймати виклики сучасної економіки – лише так вони можуть стати лідерами. Допомогти їм в цьому може цифрова трансформація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Комплексне дослідження інноваційної діяльності базується на ґрунтовному теоретико-методологічному фундаменті. Пізнання нового та роль підприємця у здійсненні економічного розвитку зустрічаємо в науковій спадщині А. Гранберга, П. Друкера [1], Ф. Кене, Б. Карлофа, П. Лінхолма, Дж. С. Мілля, І. Майера, А. Сміта, Б. Санто, Ж. Б. Сея, Ш. Тацуно, К. Фрімена, Й. Шумпетера. На сучасне розуміння процесів формування та розвитку інноваційного підприємництва здійснили потужний вплив праці А. Баркера, А. Грейфа, А. Дензау, Л. Мізеса, Д. Норта, П. Сорокіна, Дж. Хавстїда. В сфері інституціональної теорії досить плідно працюють українські науковці, які досліджують становлення цифрового підприємництва та е-бізнесу з урахуванням економічних умов та особливостей, що характерні для України.

В працях А. Бурлуцького [2], І. Брітченка [3], Л. Болдирєвої [4], В. Вишневецького, А. Говоріна [5], О. Голобородька [6], Ю. Зайцева, С. Івашина, О. Криворучко [7], Н. Краус, К. Краус [8–12], І. Малого, О. Марченка [13–14], О. Манжури [15–17], Б. Одягайла, В. Окрушко [18], О. Пархоменка, В. Фадєєва [19] та інших, на основі застосування міждисциплінарного підходу, здійснюється науковий пошук геополітичних, історичних, етнічних, морально-психологічних і культурних чинників інституціональних перетворень традиційного бізнесу в електронний. Але, разом з тим, значна кількість проблем функціонування підприємництва в частині його цифровізації та новітніх організаційно-управлінських змін залишаються недостатньо розкритими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Запропонувати авторське бачення науково-економічної фічі розвитку та змін в управлінні інноваційним підприємництвом в умовах цифрової трансформації економіки України. Визначити сучасні інструменти, які співробітники можуть використовувати для надання найкращого сервісу в цифровому бізнесі. Дослідити практики прийняття рішень компаніями, що реалізують свою інноваційну діяльність в умовах становлення гіг-економіки. Представити дослідження цільового ринку крізь візуальний зріз векторів пошуку цільової аудиторії. Розкрити характерні особливості ланцюга новітніх алгоритмів ведення бізнесу в частині його цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перед тим як розкрити зміст цифрового підприємництва, е-бізнесу вважаємо за доречне осмислити теоретико-методологічну спадщину інноваційного підприємництва та розкрити сучасні проблеми бізнесу в цифрову епоху. Класики політичної економії А. Сміт і Ф. Кене бачили в підприємцях власників капіталу. Такого погляду притримувалися Дж. С. Мілля та Ж. Б. Сей.

Функціональне розмежування між власником і підприємцем проводив К. Маркс. Тлумачення підприємця як менеджера вкоренилося в працях неокласиків, а саме: Л. Вальраса, А. Маршалла, Ф. Візера, І. Менгера. З того часу нейтральність по відношенню до володіння власністю стає звичайним елементом більшості теорій підприємництва – класичних (Й. Шумпетер) і сучасних (П. Друкер, А. Коул). Основоположники сучасного напрямку теорії розвитку підприємництва (Б. Карлоф, Б. Санто, П. Друкер та інші) пов'язують його з особливим типом менеджменту – менеджментом підприємницького типу, в основі якого лежить дві складові стратегічних рішень:

- передбачення інноваційних змін в зовнішньому середовищі і ризик-менеджмент;
- системне та активне використання інновацій в середині кожного виду підприємницьких структур.

Можна умовно виділити два підходи, на яких ґрунтуються наукові економічні основи інноваційної сфери: загальнонаціональний рівень інноваційної сфери (Б. Лундвалл, Р. Нельсон, К. Фрімен, А. Дінкін, Н. Іванова); регіональний рівень інноваційної сфери (набув розвитку в працях П. Лінхолма, І. Майера, Ш. Тацуно, А. Гранберга та інших учених). Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства, викладена в працях П. Друкера [1]. В них він звертає особливу увагу на:

- капіталомісткі галузі високих технологій не можуть покривати навіть втрати зайнятості в старих промислових галузях, але вони визначають потенціал інноваційного розвитку країни;
- мініатюризація виробництва сприяла зростанню кількості малих і середніх підприємств, підвищенню їх

вкладу в національну економіку;

- розвиток економіки та суспільства визначається не стільки наукою, скільки людьми, які приймають інтуїтивні рішення;

- ріст економіки став безпосереднім результатом безперервних інноваційних змін і потрясінь;

- максимізація доходу знову стала метою корпорації та забезпечується це не новою технологією, а іншими принципами менеджменту;

- хоч знання завжди були пануючим фактором в масовому виробництві, та саме зараз вони стають головним предметом і продуктом праці. Саме тому відбувається реорганізація галузей в центрі яких виробництво знань, як і реструктуризація економіки навколо сфери виробництва інформації;

- капітал важливий, але він вторинний: значна частина інноваційних виробництв характеризується середньою та низькою некапіталомісткістю технологій, невеликими капіталовкладеннями на одне робоче місце.

Інноваційна діяльність є ризиковим видом підприємництва, вимагає великих разових витрат, які не завжди окупаються. Тому існує актуальна потреба в страховому захисті ризиків інноваційної діяльності як засобу зниження фінансових втрат інвесторів у випадку невдалої реалізації проєктів [18, с. 35].

Наступні уточнення до характеристик інноваційного підприємництва додали новаторські риси, ініціативність та здатність використовувати нову можливість з максимальною користю. Не дивлячись на те, що теоретичні дискусії щодо суті підприємництва ще тривають, в українському законодавстві з'явилася трактування, яке підкреслює і ініціативність, і ризиковість підприємницької діяльності [5, с. 14].

Та ми поділяємо наступне тлумачення інноваційної підприємницької діяльності, за яким – це реалізація особливих здібностей індивіда, які проявляються в раціональному поєднанні факторів виробництва на основі інноваційного ризикового підходу. Підприємець використовує у виробництві нову техніку та технології, повному організовує працю, по-іншому здійснює керівництво, що призводить до зниження індивідуальних витрат виробництва, на базі яких встановлюється ціна. Він максимально ефективно налагоджує маркетингову діяльність, більш точно визначає ринок, на якому вигідніше всього закуповувати засоби виробництва, точніше прогнозувати, в який час і на якому сегменті ринку виявиться найбільший платоспроможний попит на випущений продукт. В результаті він отримує більше прибутку, ніж звичайні бізнесмени. До того ж підприємець постійно ризикує. Він не уникає ризику, як це за звичай робиться, та йде на нього свідомо, для того що б отримати більший дохід ніж інші, тобто своєрідну компенсацію за ризик [19, с. 35].

Підприємництво характеризується обов'язковою наявністю інноваційної складової, хоч то виробництво нового товару, зміна портфеля діяльності або заснування нового підприємства. Нова система управління виробництвом, якістю, застосуванням нових методів організації виробництва або нових технологій – це також інноваційні моменти.

В підприємстві доцільно розглядати два основних інноваційних аспекти:

- дії підприємця як носія та реалізатора даної функції;

- новаторську інноваційну діяльність як підприємницьку функцію [19, с. 35].

Класифікацію інноваційних підприємств можна розглядати не лише з позиції організаційних ознак, але й приналежності різним формам власності. Сьогодні є організації: з державною, акціонерною, кооперативною та приватною формами власності, асоціації організацій, які зайняті вирішенням конкретних наукових проблем [18, с. 35].

В залежності від ринкового потенціалу та політики уряду, інноваційна діяльність може розрізнятися за:

- особливостями створення інновацій за галузями економіки України;

- рівнем використання знань, що є в наявності при проведенні фундаментальних або прикладних досліджень, дослідно-конструкторських робіт;

- організаційною структурою управління і територіальним розміщенням окремих підрозділів;

- структурою ієрархічних зв'язків підрозділів (вертикальних, горизонтальних, змішаних);

- організаційно-правовою формою власності, яка переважає в організації [18, с. 35].

Підприємництво відіграє одну з головних ролей в сучасній Україні, в розвитку регіонів і в підвищенні ефективності їх економік. Одним із напрямів є розвиток державно-приватного партнерства (ДПП), яке як свідчить світова практика, найбільш доцільне в інфраструктурних галузях. В інноваційній інфраструктурі цифровізації економіки головними цілями та завданнями для:

- університетів є підвищення якості освітніх процесів, і як наслідок, підготовка спеціалістів-новаторів, які володіють актуальними, затребуваними на ринку праці компетенціями. Сприяння комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, правовласником якої є університет, виходячи з наданої експериментальної бази для проведення НДДКР та доведення продукту до серійного виробництва;

- наукових інститутів-організацій і установ – формування попиту на НДДКР й їх результати та залучення молодих спеціалістів-новаторів до науки;

- підприємства та бізнесу – задоволення потреб у висококваліфікованих спеціалістах-інноваторах, що найкраще відповідають запитам суб'єктів господарювання інноваційно-цифрової сфери. Формування конкурентних переваг під впливом випуску високотехнологічної продукції, що базується на результатах наукових досліджень.

Переслідуючи мету становлення підприємницької справи цифровою, варто враховувати деякі особливості щодо вивчення ринку, роботи цифрових бізнес-процесів, зміст ризиків, технічних особливостей та усвідомлення економічних відносин за мережевої системи контактів в гіг-економіці. Перелік цих характерних особливостей в

частині черговості проходження, представлений в порядку спадання, а саме:

- 12 позиція – усвідомлення;
- 11 позиція – знати свою цільову аудиторію (рис. 1);
- 10 позиція – нульовий рівень (продукт→процес→продаж→маркетинг →ІТ);
- 9 позиція – стратегія і процеси в digital (табл. 1);
- 8 позиція – UI/UX (швидкість завантаження сайту/мобільна версія);
- 7 позиція – управління рекламою (Сайт, Facebook, Instagram, SEO, Контекст, Ремаркетинг, E-mail посилка, Push, Чатбот);
- 6 позиція – розвиток ІТ і зв'язків між базами даних, формування ІТ інфраструктури (бази даних і зв'язків між ними; сайт; call tracking; e-mail);



Рис. 1. Візуальний зріз векторів пошуку цільової аудиторії (розробка авторів)

Таблиця 1.

**Цифрові інструменти, що використовуються в інноваційному підприємстві**

SEE	THINK	DO	CARE
Знання про продукт, інформування	Актуалізація потреб, нагадування	Отримання заявки	Cross-sale, up-sale
Youtube True view			E-mail, SMS
Facebook + Instagram video ads			
	Youtube bumper ads		
Google GDN remarketing			
Facebook promo posts + remarketing			
		Google Search PPC	

(узагальнено авторами)

- 5 позиція – веб-аналітика або надання 10-15 % часу маркетологу на аналітику (ключові інструменти: Google Tag Manager, Google Analytics, GA-MASTER.com, Google Optimize, Hotjar, Google Data Studio, OWOX BI);
- 4 позиція – скріншоти для бухгалтерії та податкової;
- 3 позиція – постійний рух вперед;

2 позиція – чекпоінти;

1 позиція – цифрова трансформація (продукт→процес→модель).

Системне управління продажами в сучасних умовах потребує: орієнтації на кращий досвід покупця (B2C); забезпечення безперервного вимірювання ефекту (онлайн, кейси, NPS); надання ресурсів: повноважень, навиків, часу; корекції процесів, базуючись на B2C, системному зворотному зв'язку через навчання.

Сучасний клієнтський досвід McKinsey & Company передбачає послідовність кроків, так би мовити, “подорожі” покупця до рішення, а саме:

- покупець розглядає початковий набір брендів на основі сприйняття бренду і взаємодії з спільними точками;

- покупці додають або видаляють бренди по мірі того як вони усвідомлюють, чого насправді хочуть;

- покупець остаточно обирає бренд в момент покупки;

- після покупки товару чи послуги покупець має очікування на основі отриманого досвіду для використання в майбутніх “споживацьких подорожах”.

Та всі ці перераховані кроки вимагають високо рівня роботи інституту довіри, як інституціональної, так і міжособистісної. Гарвардська формула довіри має вигляд (формула 1):

$$\text{Довіра} = \frac{\text{достовірність} + \text{експертність} + \text{близькість до покупця}}{\text{особистий інтерес}} \quad (1)$$

В світі бізнесу є вислів: “Компанії бувають швидкими або мертвими”. За умов цифрової економіки це твердження стає ще більш актуальним: якщо не використовувати в бізнесі можливості технологій, не адаптуватися до динамічного, гіперзмінного темпу й особливостей ведення бізнесу, не можна конкурувати з тими, хто вже це робить. А тому, щоб бути успішним, потрібно бути швидким і гнучким: змінюватися не тоді, коли є можливість, а коли є потреба. Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на те, щоб оперативно ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів [20].

Тиск на роздрібну мережу постійно росте. Про це яскраво свідчить той факт, що Інтернет-продажі випередили офлайн ще в 2018 році (понад 56 % покупок здійснено онлайн), а мобільні телефони є головним інструментом для здійснення покупок (так стверджує 34 % покупців). Покупці все більше віддають перевагу тому, щоб мати один досвід по всіх доступних каналах (суб'єкти бізнесу з омніканальною стратегією зберігають близько 89 % клієнтів) і знають значно більше про товар, чим персонал (так вважає 61 % адміністраторів магазинів). Актуальною стає персоналізація в будь-якій точці дотику з брендом (47 % цифрових клієнтів прагнуть мати постійний індивідуальний споживчий досвід при переході між різними каналами) [2].

В таблиці 2 представлено порівняльний аналіз практики прийняття рішень через структуру організації та мотивацію співробітників в двох компаніях зі світовим ім'ям.

**Таблиця 2.**  
**Матриця порівняння практик прийняття рішень компаніями**

	<b>Практика BMW</b> Рішення через структуру організації	<b>Практика Apple</b> Рішення через мотивацію співробітників
<i>Консультація</i>	Робота з досвідом покупця та формування його довіри; пошук рішення через розуміння потреб покупця; передача покупця в продажну частину структури продажу	
<i>Продаж</i>	Узгодження умов і підготовка пропозиції; продаж і відвантаження; збота з досвідом покупця	Робота з досвідом покупця, формування його довіри та консультування; пошук рішення через розуміння потреб покупця; продаж у випадку, якщо це дійсно змінить життя покупця на краще
<i>Мотивація</i>		Мотивація через операційні показники; глибоке навчання з фокусуванням на особливостях культури компанії; управління досвідом покупців

(узагальнено авторами)

З цього порівняння, на практиці експертами було виявлено чотири факти задоволення/незадоволення покупців, врахування яких за сучасних умов ведення бізнесу, є край важливим, а саме: 70 % задоволених покупців

готові витратити більше; 75 % задоволених покупців готові бути лояльними; 86 % покупців завершили співпрацювати з компаніями із-за негативного досвіду покупки; 91 % незадоволених покупців не хочуть повертатися в компанію, де мали негативний досвід покупок.

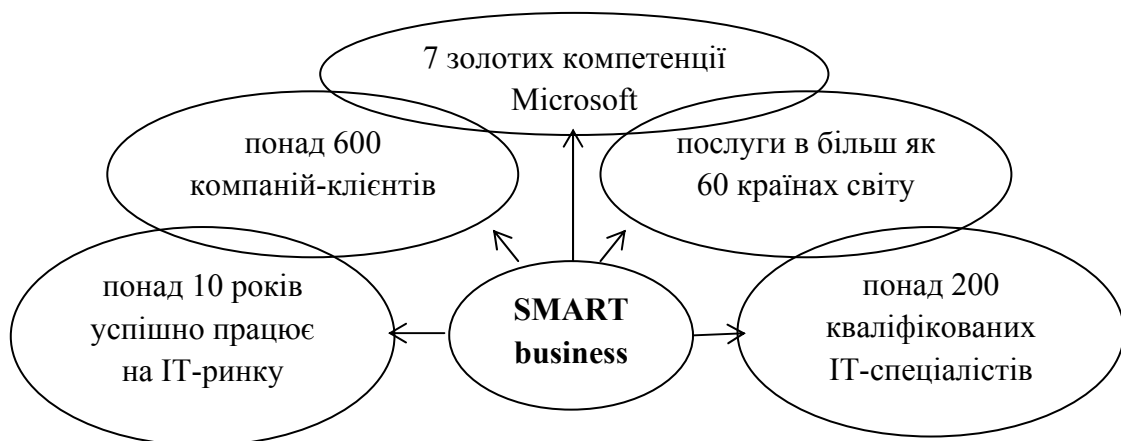
Переслідуючи мету якісного управління продажами варто, зосередити свою увагу на: функціонуванні динамічної системи навчання на основі найкращих практик; вимірюванні та розумінні процесу продажу в деталях [21]; управлінні досвідом покупців на основі вимірюваних показників; мотивації для заохочення дій, що ведуть до продажу, але не самої виручки.

Цифрова трансформація супроводжує бізнес-моделі у відповідь на очікування споживчого попиту. Так, ланцюг цифрової трансформації, має вигляд:

*пошук товару по типу/характеристиці → вивчення пропозицій в мережі Інтернет → огляд відгуків → відвідування магазину → порівняння цін через додатки агрегаторів → отримання консультацій і рекомендацій від продавців → покупка і оплата → доставка → сервісні послуги (збір, підключення, налаштування) → використання товару → виникнення проблем → повернення в контакт-центр → вирішення проблеми в магазині/онлайн → зворотній зв'язок продавця/виробника → обговорення в соціальних мережах → отримання індивідуальних пропозицій/рекомендацій → обдумування наступних покупок*

Із зазначеного стає зрозумілим, що новий підхід до бізнес-моделі дозволяє: проводити значно більше часу з покупцем, а не за комп'ютером; передбачати очікування покупців; суттєво зменшувати капітальні й операційні витрати; збільшувати частку ринку і ріст продажу; надавати всебічне та глибоке вирішення проблем через різні доступні канали зв'язку (сайти, мобільні додатки).

За цих умов, партнером майбутнього для традиційного бізнесу може стати SMART business, що надає консультаційні послуги по вибору, розробці, навчання і супроводу ERP та CRM систем, а також послуги в сфері впровадження систем управління лінії Microsoft Dynamics, Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics CRM для компаній різних форм власності, масштабів та галузей (рис. 2) [22].



**Рис. 2. SMART business – ІТ-рішення для бізнесу в Україні та світі в умовах цифровізації економіки**  
(узагальнено авторами)

Здійснення бізнесу на основі функцій Microsoft Dynamics CRM дає низку переваг, серед яких: можливість навчання (надання матеріалів, екзамнування, аналіз кращого досвіду), отримання покупцями досвіду (оцінювання досвіду покупок, формулювання висновків, вирішення задач), вимірювання бізнесу (статистика продажу, маркетингові компанії), мультиканальність (цифрові канали, телефонія), мотивація (особисті цілі, командні задачі).

Найбільше задоволення для сучасних покупців – індивідуальний купівельний досвід, якого можна досягти: використовуючи технології, що підказують найкращі подальші дії; постійно аналізуючи поведінку, відгуки і семантику клієнта, пропонуючи нові товари та послуги; надаючи покупцям цифрового помічника для прийняття рішення й скорочення циклу покупки [2]. Підвищення лояльності покупців через омніканальний споживчий досвід сприяє нарощуванню їх безцінного досвіду в офлайн і цифрових каналах, росту задоволеності клієнтів завдяки однаковим крос-канальним транзакціям, підвищує конвертацію через індивідуальний підхід.

Персонал суб'єктів бізнесу може створити для покупців унікальний досвід шляхом:

1. Створення “теплової карти” на основі поведінки в магазині й адаптації її для збільшення конверсії і продажу.

2. Оптимізації простору на полицях з актуальними цінами та промо.

3. Інформування співробітників, що у покупців є запитання чи сумніви щодо товару/послуги.

В свою чергу, це дозволить удосконалити (перетворити, адаптувати) товари/послуги, щоб створити нову цінність для покупців: помічати і визначати їх уподобання з різних джерел та пропонувати найбільш прийнятні товари зі складу; дати можливість їм випробувувати, моделювати та підбирати товар у місці покупки; агрегувати й

аналізувати наміри по всій “воронці продажу” для точкового налаштування шляху покупця.

Нове розуміння продажу в сучасному цифровому світі представлено на рисунку 3. Серед сучасних інструментів, які співробітники можуть використовувати для надання найкращого сервісу є: доступність інформації і швидкий розрахунок з POS; здійснення клієнтури шляхом доступу до історії клієнтів на POS-пристроях; продаж на основі інтелектуальних рекомендацій.

2011 рік – Думай повільно – вирішуй швидко (Деніел Канеман)

2009 рік – Нова модель клієнтського досвіду (McKinsey)

2002 рік – Рішення, які приймають люди суттєво відхиляються від того, що передбачено стандартною економічною моделлю homo economicus (Нобелівський лауреат з економіки Деніел Канеман)

1994-1995 роки – Початок роботи Amazon/ЕВАУ

1993 рік – Крах класичної Гарвардської моделі переговорів

1980 рік – Мовчи і продавай (Ніл Рекхем)

**Рис. 3. Нове розуміння продажів в сучасному цифровому світі**  
(узагальнено авторами)

Отже, зміна бізнес-моделей в частині їх цифровізації забезпечує зростання лояльності покупців через омніканальний досвід; дозволяє співробітникам надавати популярний сервіс; спрощує щоденну рутинну роботу; дає змогу управляти стратегічним плануванням і мерчандайзингом; забезпечує інтеграцію з управлінням ланцюжком поставок; уніфікує бізнес-процеси за різними каналами зв'язку (веб-сайти, каталоги, мобільні додатки, контакт-центри, соціальні медіа).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Здійснення підприємницької діяльності на ефективному рівні в умовах цифровізації економіки можливе лише за наявності сприятливої загальної суспільної ситуації, якісної роботи інститутів підприємницького середовища, ринкової системи відносин, а також особистої свободи підприємця, тобто його “здорової” особистої незалежності, яка дозволяє приймати такі підприємницькі рішення, які з його точки зору будуть найбільш ефективними, дієвими та максимально прибутковими. Підприємницьке середовище варто визначати як загальну економічну ситуацію, яка включає рівень економічної свободи, наявність підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу та використання необхідних ресурсів, наявність інноваційної інфраструктури. І тут показником ступеню суспільної свободи підприємництва служить кількість тих самостійних організацій, що знову створюються [19, с. 37]. В сучасних складних економічних умовах створення і розвиток цифрової інфраструктури науково-освітньої й інноваційної сфер, потребує інтеграції та координації діяльності її учасників на пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку країни. Спільними діями доцільно вирішувати питання організації роботи в науково-технічній сфері, функціонування системи захисту інтелектуальної власності, інформаційного забезпечення.

#### **Список літератури.**

1. Drucker, P. F. (1984), *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
2. Бурлуцький, А. (2018), Споживач майбутнього – який він і як задовольнити його потреби? *Digital Evolution Forum*. URL: <https://deforum.com.ua/#2018> (Дата звернення 5.04.2020).
3. Britchenko, I., Kraus, N., Kraus, K. (2019), University innovative hubs as points of growth of industrial parks of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 4 (31), С. 448–456.
4. Болдирева, Л. М., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2019), Цифрові компетенції в сфері вищої освіти: задум, реалізація, результат. *Держава та регіон, Серія: Економіка та підприємництво*, 1 (106), С. 4–9.
5. Говорин, А. А. (2012), Современное предпринимательство и инновационное развитие экономики. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, 3. С. 14–21.
6. Голобородько, О. П., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2019), Діагностика впливу R&D сектора вищої освіти на інновації підприємств в Україні. *Ефективна економіка*, 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6817> (Дата звернення: 05.04.2020).
7. Криворучко, О. С., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2017), “Інноваційний ландшафт” у координатах світ-



економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 16. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-16-2017> (Дата звернення: 08.03.2020).

8. Краус, К. М., Краус, Н. М. (2018), Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект ХХІ століття*, 1. С. 211–214.

9. Краус, К. М., Краус, Н. М. (2019), *Ретроспектива і сучасність оподаткування в Україні та за кордоном*: монографія. К.: Аграр Медіа Груп.

10. Краус, Н. М. (2019), Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. К.: Аграр Медіа Груп.

11. Краус, Н. М., Краус, К. М. (2016), Реалізація інноваційного проекту підприємницькою структурою в рамках дії “вітряка інновацій”. *Економіст*, 2. С. 4–8.

12. Краус, Н. М., Краус, К. М. (2018), Які зміни несе в собі “Індустрія 4.0” для економіки та виробництва? *Формування ринкових відносин в Україні*, 9 (208). С. 128–136.

13. Марченко, О. В., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2020), Платформена економіка: наратив інноваційного становлення підприємницьких університетів та філософія розвитку на засадах цифровізації. *Ефективна економіка*, 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7566> (Дата звернення: 15.03.2020).

14. Марченко, О. В., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2020), Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет крізь призму конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*, 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7705> (Дата звернення: 10.04.2020).

15. Манжура, О. В., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2019), Професії майбутнього у віртуальній реальності інноваційно-цифрового простору. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 1. С. 132–138.

16. Манжура, О. В., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2019), Діагностика впливу досліджень та інноваційних розробок на трансфер технологій в Україні. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6873> (Дата звернення: 10.04.2020).

17. Манжура, О. В., Краус, Н. М., Краус, К. М. (2020), Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика “вірусу інновацій” та “цифрового стрибка”. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7642> (Дата звернення: 02.04.2020).

18. Окрушко, В. Я. (2009), Развитие инновационной способности национальной экономики. *Проблемы современной экономики*, 4. С. 34–36.

19. Фадеев, В. Ю. (2012), Потенциал предпринимательства в условиях инновационной экономики. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, 4. С. 34–40.

20. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? (2020), *Terrasoft*. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (Дата звернення 5.04.2020).

21. Краус, К. М. (2015), *Управління маркетингом малих торговельних підприємств*: монографія. Київ: Центр учбової літератури.

22. *Офіційний сайт “SMART”* (2020), URL: <https://www.smart-it.com/uk/> (Дата звернення 4.04.2020).

## References.

1. Drucker, P. F. (1984), *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
2. Burlutskiy, A. (2018), “Consumer of the future – what is it and how to meet its needs?” *Digital Evolution Forum*, [Online], available at: <https://deforum.com.ua/#2018> (Accessed 5 Apr 2020).
3. Britchenko, I., Kraus, N. and Kraus, K. (2019), “University innovative hubs as points of growth of industrial parks of Ukraine”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (31), pp. 448–456.
4. Boldyreva, L. M., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2019), “Digital competencies in higher education: design, implementation, result”, *Derzhava ta region. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (106), pp. 4–9.
5. Govorin, A. A. (2012), “Modern entrepreneurship and innovative development of the economy”, *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 3. pp. 14–21.
6. Holoborodko, O. P., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2019), “Diagnosis of the impact of higher education R&D on enterprise innovation in Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6817> (Accessed 5 Jan 2020).
7. Kryvoruchko, O. S., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2017), “Innovative landscape” in the coordinates of the world economy”, *Hlobalni ta nashionalni problem ekonomiky*, [Online], vol. 16, available at: <http://www.global-national.in.ua/issue-16-2017> (Accessed 8 Jan 2020).
8. Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2018), “Digitalization in the context of the institutional transformation of the economy: the basic components and tools of digital technologies”, *Intelect XXI stolittia*, no. 1, pp. 211–214.
9. Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2019), *Retrospektyva i suchasnist opodatkuvannia v Ukraini ta za kordonom* [Retrospective and contemporary taxation in Ukraine and abroad], Agrar Media Group, Kyiv, Ukraine.
10. Kraus, N. M. (2019), *Innovatsiina ekonomika v hlobalnomu sviti: instytutsionalnyi bazys formuvannia ta traiektoriia rozvytku* [Innovative economy in a globalized world: institutional basis of formation and development trajectory], Agrar Media Group, Kyiv, Ukraine.
11. Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2016), “Implementation of an innovation project by an entrepreneurial structure within the framework of “windmill of innovation” action”, *Ekonomist*, vol. 2, pp. 4–8.
12. Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2018), “What changes does Industry 4.0 bring to the economy and manufacturing?”, *Formuvannia rynkovukh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9 (208), pp. 128–136.

13. Marchenko, O. V., Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2020), "Platform economy: a narrative of innovative-entrepreneurial universities and a digitized development philosophy", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7566> (Accessed 30 Jan 2020).
14. Marchenko, O. V., Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2020), "Digital economy and innovation and entrepreneurship university through the prism of competitiveness". *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705> (Accessed 10 Apr 2020).
15. Manzhura, O. V., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2019), "The professions of the future in the virtual reality of the innovation-digital space", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 132–138.
16. Manzhura, O. V., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2019), "Diagnosis of the impact of research and innovation on technology transfer in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6873> (Accessed 10 Jan 2020).
17. Manzhura, O. V., Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2020), "Ecosystem of Gig-economics and entrepreneurial university: evolutionary synergy of "virus innovation" and "digital jump", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642> (Accessed 02 March 2020).
18. Okryshko, V. Ya. (2009), "Development of innovative ability of national economy", *Problemy sovremennoy ekonomiki*, 4. pp. 34–36.
19. Fadeev, V. Yu. (2012), "The potential of entrepreneurship in an innovative economy", *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 4. pp. 34–40.
20. How will digital transformation help your organization grow? (2020), "Terrasoft", available at: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (Accessed 5 Apr 2020).
21. Kraus, K. M. (2015), *Upravlinnia marketynhom malykh torhovelnykh pidpriemstv* [Marketing management of small commercial enterprises]. Center of educational literature, Kyiv, Ukraine.
22. The official site of SMART (2020), available at: <https://www.smart-it.com/uk/> (Accessed 4 Apr 2020).

*Стаття надійшла до редакції 13.04.2020 р.*