

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

ORGANIZATION OF FINANCIAL RELATIONSHIPS OF ENTERPRISES IN THE INFORMATION SOCIETY

УДК 338.28:004.738.5

<https://doi.org/10.32843/bses.49-14>

Чмерук Г.Г.

к.е.н., доцент, доцент кафедри кібербезпеки та соціальних наук Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи»

Chmeruk Halyna

Institute of Banking Technology and Business Banking University

У статті розглянуто основні аспекти організації фінансових відносин суб'єктів господарювання в інформаційному суспільстві. В цьому контексті підкреслено важливість взаємодії та постійного обміну знаннями й даними між компанією та її екосистемою, що зміцнює власну спроможність та здатність використовувати джерела інновацій, а також приводить до зміни стратегічної парадигми. Підкреслено, що специфіка організації фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах цифровізації полягає в тому, що перехід на інтелектуальний (цифровий) ланцюг поставок обумовлюється не тільки новими технологіями, але й більш вимогливими очікуваннями споживачів, бізнес-партнерів, співробітників компанії. Для реалізації цього необхідно, щоби ланцюг поставок був повністю інтегрованим, безперешкодно з'єднав постачальників, виробництво, логістику, складування та клієнтів, поєднуючи всю інформацію через центральний хмарний командний центр.

Ключові слова: фінансові відносини суб'єктів господарювання, інформаційні системи, організаційна екосистема, інтелектуальний (цифровий) ланцюг поставок, центральний хмарний командний центр.

В статье рассмотрены основные аспекты организации финансовых отношений субъек-

твов хозяйствования в информационном обществе. В этом контексте подчеркнута важность взаимодействия и постоянного обмена знаниями и данными между компанией и ее экосистемой, что укрепляет собственную способность и умение использовать источники инноваций, а также приводит к изменению стратегической парадигмы. Подчеркнуто, что специфика организации финансовых отношений субъектов хозяйствования в условиях цифровизации заключается в том, что переход на интеллектуальную (цифровую) цепь поставок обуславливается не только новыми технологиями, но и более требовательными ожиданиями потребителей, бизнес-партнеров, сотрудников компании. Для реализации этого необходимо, чтобы цепь поставок была полностью интегрирована, беспрепятственно соединяла поставщиков, производство, логистику, складирование и клиентов, сочетая всю информацию через центральный облачный командный центр.

Ключевые слова: финансовые отношения субъектов хозяйствования, информационные системы, организационная экосистема, интеллектуальная (цифровая) цепь поставок, центральный облачный командный центр.

The article examines the main aspects of financial relations entities in the Information Society. Determined that the information systems help businesses transform the value chain in the sector and offer new proposals on the cost. The paper presents the main features of the information system in the organization of financial relations entities. In this context stressed the importance of cooperation and continuous exchange of knowledge and information between the company and its ecosystem strengthens its own capacity and ability to use sources of innovation and leads to changes in the strategic paradigm. The areas of opportunity in the organization of financial relations of economic entities are analyzed and a corresponding set of developments is proposed. Built the structure of the ecosystem of enterprise in terms of digitization, which reflects the relationship of digital applications in the enterprise and digital connectivity in the implementation of digital programs at the company. The main difference from the traditional model is that the integrated system supply chain plays a key role Supply Chain Management Center, which analyzes the main chain information (supplier, manufacturing, distribution, customer/consumer) and monitors the quality of the job at every stage chain displays the status of the company. It is emphasized that the specific organization of financial relations entities in terms of digitization is that the transition to smart (digital) supply chain due not only new technologies, and more demanding expectations of customers, business partners and employees. For this it is necessary to supply chain has been fully integrated, seamlessly connecting suppliers, production, logistics, storage and clients, connecting all information through a central command center cloud.

Key words: financial relations of business entities, information systems, organizational ecosystem, intelligent (digital) supply chain, central cloud command center.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової інфраструктури є ключовою передумовою більш глибокої інтеграції цифрових технологій в організаційній площині бізнесу. Потрібно відзначити, що цифрова інфраструктура належить до розвитку віртуальної мережі, що приводить до оновлення наявної мережевої інфраструктури задля повноцінного спільного використання інфраструктури даних. З огляду на поєднання інновацій ІКТ це вимагає високої ємності для зберігання даних, високошвидкісного підключення та програмних послуг на основі програмного забезпечення для організації фінансових відносин суб'єктів госпо-

дарювання (ФВСГ), що обумовлює розроблення високоефективних, стійких взаємопов'язаних мереж з високою потужністю. Тут основна увага повинна приділятися [1–4]:

- підключенню до Інтернету;
- людському капіталу;
- використанню Інтернету;
- інтеграції цифрових технологій;
- цифровим суспільним послугам.

Таким чином, виокремлюються основні інструменти організації ФВСГ в інформаційному суспільстві, такі як телекомунікаційний сектор, широкопasmовий зв'язок, мобільний зв'язок, вико-

ристання Інтернету, інтернет-послуги, електронне врядування, електронна комерція, електронний бізнес, навички ІКТ, дослідження та розробки. Процес створення цінності є результатом спільного виробництва між компанією, її партнерами та замовниками (чим більше ціннісна пропозиція зосереджена на важливій проблемі для замовника, тим краще). У цьому організаційному процесі інформаційні системи допомагають підприємствам трансформувати ланцюжок вартості у своєму секторі та запропонувати нові пропозиції щодо вартості. Питання конкурентної переваги міжорганізаційних інформаційних систем та їх еволюції є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів розвитку підходів до управління фінансовими відносинами присвячені публікації широкого кола вітчизняних науковців, серед яких слід назвати роботи Б.Г. Болдирєва, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, А.І. Даниленка, О.В. Дзюблюка, М.І. Крупки, В.Д. Лагутіна, І.О. Луніної, І.О. Лютого, С.В. Львовичкіна, С.Я. Огородника, В.М. Опаріна, Ю.М. Осіпова, Ю.М. Пахомова, Д.В. Полозенка, М.І. Савлука, А.М. Соколовської, Г.П. Солюса, В.М. Сумарокова, В.М. Суторміної, В.М. Усоскіна, В.М. Федосова, А.С. Філіпенка, А.А. Чухна, С.І. Юрія. З огляду на численні здобутки вітчизняних науковців на сучасному етапі становлення інформаційного суспільства неповною мірою висвітлені особливості створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовими відносинами суб'єктів господарювання. Питання функціонування фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах цифровізації перебуває на стадії становлення та характеризується широтою поглядів на сутність, особливості, принципи та завдання, невідзначеністю особливостей подальшого розвитку в контексті глобальної трансформації, зумовленої активізацією процесів інтеграції, глобалізації, інформатизації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування особливостей формування організаційної екосистеми суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки. В цьому контексті слід проаналізувати основні можливості інформаційної системи в організації взаємовідносин суб'єктів господарювання. Як висновок слід запропонувати стратегічні організаційні підходи організацій щодо клієнтів, постачальників, співробітників.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У наукових працях [5; 6; 7] визначено дві основні ролі інформаційних систем як засобу зміцнення партнерських відносин між фірмами:

1) Підтримка процесів, що здійснюються спільно компанією та її партнерами. Наприклад, у роботі [5] автори визначають процес інтеграції

ланцюга постачання у вигляді інтеграції інформаційних, фізичних, фінансових потоків між фірмою та її партнерами у створеному ланцюгу поставок.

2) Обмін знаннями про ринок та очікування між партнерами для покращення цінової пропозиції для клієнтів (інформація на вимогу, обсяги товарно-матеріальних цінностей та продажу, очікувані графіки виробництва та показники ефективності).

Виокремимо фактори міжорганізаційної інформаційної системи:

1) Сумісність у стабільній екосистемі бізнесу (підтримка бізнес-процесів) та продуктивність. Екосистема вимагає значного обміну інформацією між партнерами, забезпечує загальне робоче середовище та його ефективність (продуктивність).

2) Надійність у динамічній екосистемі бізнесу (підтримка бізнес-процесів) та креативність. Це стає платформою для постійних інновацій, що сприятиме зменшенню рівня невпевненості на ринку для партнерів, що дає їм змогу швидко визначити можливості реалізації скоординованих пропозицій щодо товарів та послуг (креативність).

У табл. 1 представлено основні можливості інформаційної системи в організації ФВСГ.

Як видно з табл. 1, нематеріальні ресурси в цьому контексті стосуються орієнтації на споживача, управління спільними знаннями та розвитку синергії в розширеній мережі, тому швидкість та гнучкість стають ключовими питаннями. Акцентовано увагу на ціннісній мережі як архітектурі угод і альянсів, які є джерелом інновації, зростання та конкурентоспроможності. Підкреслимо важливість взаємодії та постійного обміну знаннями й даними між компанією та її екосистемою, що зміцнює власну спроможність та здатність використовувати джерела інновацій, а також приводить до зміни стратегічної парадигми, спричиненої відкритими інноваціями.

Еволюція інформаційних систем викликає питання щодо ролі ІТ-департаменту та можливостей, необхідних для адаптації до цих змін. Такий новий підхід передбачає колективну творчість, що сприяє розвитку ставлення компанії до свого оточення. Фізична інфраструктура повинна залишатися гнучкою та багатофункціональною, а також бути відкритою для партнерів задля отримання доступу до програм, даних та процесів, необхідних для виконання спільної діяльності. Стосовно розвитку технічної інфраструктури, то це включає процес оперативної підтримки синергії спільного створення додатків, даних і процесів, що здійснюються на цих спільних платформах (Open Innovation).

Виокремимо сфери цифрової швидкості реагування під час організаційної взаємодії з:

– клієнтами (співвідношення вартості послуг) [5];

Основні можливості інформаційної системи в організації ФВСГ

Характер ресурсу	Відповідні використання потужності ресурсу
Матеріальні ресурси Фізична інфраструктура: – технічні платформи; – комп'ютерні та комунікаційні технології; – бази даних	– Швидке визначення та розроблення ключових програм; – обмін інформацією про товари, послуги, різні географічні локалізації; – впровадження загального транзакційного процесу та керування ланцюгом поставок між функціональними можливостями в усіх видах діяльності; – використання синергії між підрозділами бізнесу.
Людські ресурси Схильності: – технічні; – управлінські	– Тісна інтеграція операційних бізнес-процесів в інформаційній системі; – швидке та економічне проєктування, розроблення надійних програм, які адаптовані до потреб бізнесу; – спілкування та ефективне співробітництво з бізнес-напрямами; – передбачення майбутніх потреб, підтримка інновацій щодо продуктів та послуг за умови випереджаючої конкуренції.
Нематеріальні ресурси Знання: – орієнтація на споживача; – провадження синергії.	– Внесок інформаційної системи в реалізацію стратегій, орієнтованих на клієнта, що дає змогу продовжувати та прогнозувати поведінку й переваги клієнтів; – розвиток активів знань (інтелектуальний капітал) у системі управління знаннями; – розгортання взаємодії між діяльністю, що забезпечує кращу координацію та гнучкість.

Джерело: авторська розробка

– партнерами (спільне створення нових ціннісних пропозицій та налагодження процесів у співпраці з партнерами) [6];

– оперативної швидкості (швидкість та ефективність у впровадженні процесів та управлінні ними) [7].

Цифрові технології дають змогу суб'єктам господарювання керувати загальними процесами та обмінюватися інформацією, що відіграє важливу роль в організації їх фінансових відносин з урахуванням змін в економічному середовищі, які передбачають:

– трансформацію галузевих ланцюгів вартості, яка включає мережеве посередництво;

– переосмислення пропозиції на основі персоналізованих послуг, що розглядається як джерело диференціації та залежить від ІТ.

Чинниками, які безпосередньо впливають на специфіку організації ФВСГ, є:

– спільне виробництво ціннісних пропозицій компанією та її замовниками, яке може виражатися в різних формах, таких як доступність, персоналізація послуг (як комплексне рішення з подальшим зниженням витрат або як вирішення різних проблем клієнта);

– помітне зміцнення зв'язків з клієнтами через взаємодію через Інтернет, мобільний та багатоканальний зв'язок, а також ретельну сегментацію цілей клієнтів, що стало можливим завдяки підвищенню знань про клієнтів (CRM);

– управління ресурсами та партнерствами іноді шляхом створення альянсів навколо цінності; цілі мережі як альянси для придбання ресурсів потребують значної взаємодії, особливо щодо процесів та знань, сприяють інформаційній підтримці та можуть привести до інновацій знизу вгору.

У цьому контексті необхідно проаналізувати сфери можливостей в організації ФВСГ та відповідного набору розробок, зведених у табл. 2.

Основними характеристиками нових бізнес-моделей у системі організації ФВСГ є:

– спільне виробництво цінової пропозиції (включає все більш широкі компетенції, призначені для залучення клієнтів шляхом пропонування комплексного рішення);

– зміцнення відносин із замовниками (надання комплексних рішень для кінцевих споживачів);

– управління ресурсами (постачанням, запасами) у сферах інформації та партнерства.

Наприклад, компанія "Salesforce" [8] створила загальну екосистему, яка надає послуги, зі своїми партнерами (клієнтами, консультантами, постачальниками) для спільного виробництва вартості. Щодо відносин з клієнтами, то зростає потреба в поглиблених знаннях про клієнтів, а також про персоналізацію відносин (послуги для інсталяторів та спеціальні каталоги, додаткові пропозиції щодо "Salesforce AppExchange"). "Salesforce" демонструє гнучкість та креативність у позиціонуванні та в управлінні відносинами різних суб'єктів господарювання. До них належать союзи, угоди, співпраця в рамках тендерів, створення списків додаткових заявок. Отже, технологічна платформа "Salesforce" – це фактично панування над своєю мережею альянсів.

Зауважимо, що подібні системи є важливим ресурсом для створення привабливої цінової пропозиції для клієнтів, причому чинниками внутрішнього впливу є:

– оволодіння ІТ-архітектурою;

– оптимізація міжорганізаційних процесів через інформаційну систему;

Характеристика сфер можливостей в організації ФВСГ

Сфери можливостей	Набір розробок
Адаптація інфраструктури компанії IS	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання послуг; – централізація послуг; – аутсорсинг товарних видів діяльності; – обмін інфраструктурою в одному секторі; – синергія між класичним IS та електронною комерцією.
Еволюція міжорганізаційних IS та створення цифрових платформ, зв'язок партнерів Value Net	<ul style="list-style-type: none"> – Доповнення міжоперативною підтримкою процесів та обміну знаннями для максимального використання; – платформа, що підтримує взаємодію між партнерами (розвиток продукту, інновації, доступ до ринку, відносини з клієнтами); – обмін знаннями та інновації знизу вгору.
Розширення можливостей IT, ділове партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – Відкритість партнерів технічної інфраструктури; – адаптація технічних та управлінських навичок керівника управління задля розширення компанії; – посилення орієнтації на клієнта, спільного управління знаннями та управління синергією з партнерами; – спільний погляд на роль IT, що забезпечує стратегічне динамічне узгодження (стратегічна швидкість).

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7]

- орієнтація можливостей IS на розширене підприємство;
- близькість до бізнесу;
- підтвердження центральної ролі IT-інфраструктури.

На нашу думку, полегшення процесу та обмін знаннями через подібні платформи складають основу бізнес-моделі компанії, що забезпечує творчість (інновації знизу вгору) та розвиток ринку через доповнення пропозиції, що впливають із мережі альянсів, а це забезпечує постійну лояльність клієнтів. Питання обміну знаннями в міжорганізаційних інформаційних системах ставить проблему можливої асиметрії інформації між учасниками та їх відповідної здатності використовувати інформацію які важіль для розроблення нових пропозицій або розширення ринку. “Salesforce” не є ні власником, ні головним учасником знань, що обмінюються ними через її платформу. Знання – це загальна властивість системи, тому що кожен гравець сприяє розвитку, використанню та вдосконаленню системи.

В умовах поширення цифрових технологій та впровадження новітніх технологій важливими є зміцнення партнерських відносин та підвищення інтелектуального лідерства. Дослідження “Gartner” показують, що здатність компанії отримати стратегічну зрозумілість на шляху до трансформації бізнес-моделі є визначальною для її успіху. [9] На рис. 1 показано взаємозв'язок цифрових програм на підприємстві та цифрові підключення у реалізації цифрових програм на підприємстві у вигляді структури організаційної екосистеми підприємства в умовах цифровізації.

Відзначимо основну структуру цифровізації та інтеграції кожної ланки у ланцюжку вартості компанії, що обумовлюється цифровими програмами на підприємстві. Отже, ними є цифрове

робоче місце, розроблення продукту та інновації, інженерія та виробничі відносини, дистрибуційні та цифрові канали продажу та управління відносинами (рис. 1).

Як видно з рис. 1, така організаційна екосистема базується на повній реалізації широкого спектру новітніх цифрових технологій, зокрема хмарних технологій, великих даних, Інтернету речей, 3D-друку, доповненої реальності. Разом вони сприяють новим бізнес-моделям, оцифруванню продуктів і послуг тощо.

Відзначимо, що в основі всієї цієї діяльності лежить мережа цифрового постачання. Така мережа є основою для операцій кожної компанії, яка виробляє чи поширює товари, тому що для багатьох компаній ланцюжок поставок відіграє важливу роль. Це розширює вертикальну інтеграцію всіх корпоративних функцій до горизонтальних вимірів, що з'єднує разом відповідних гравців ринку. До категорії гравців ми відносимо постачальників сировини та деталей, сам процес виробництва, склади й дистриб'юторів готової продукції, а також замовників. Така інтеграція контролюється через центральний центр управління й керується за допомогою всебічного механізму аналізу даних.

На рис. 2 представлено порівняння структурних схем організації фінансових відносин суб'єктів господарювання, а саме традиційної моделі та моделі інтегрованої екосистеми ланцюга постачання. Основна відмінність від традиційної так званої лінійної моделі полягає в тому, що в інтегрованій системі ланцюга постачання головну роль відіграє центр управління ланцюгами постачання, який аналізує інформацію основного ланцюга (постачальник, виробництво, дистрибуція, клієнт/споживач) і слідкує за якістю виконання завдання на кожному етапі ланцюга, що відображається у статусі компанії. Специфіка організації ФВСГ в



Рис. 1. Структура організаційної екосистеми підприємства в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Порівняння структурних схем організації ФВСГ, а саме традиційної моделі та інтегрованої екосистеми ланцюга постачання

Джерело: авторська розробка

екосистемі постачання в умовах цифровізації порівняно з традиційним лінійним ланцюгом постачання представлена в табл. 3.

Підкреслимо, що специфіка організації ФВСГ в умовах цифровізації порівняно з традиційним лінійним ланцюгом постачання полягає в тому, що перехід на інтелектуальний ланцюг поставок обумовлюється не тільки новими технологіями, такими як аналітика великих даних, хмарні обчислення, Інтернет речей, але й більш вимогливими очікуваннями споживачів, бізнес-партнерів, співробітників компанії. Така специфіка організації ФВСГ представлена на рис. 3 (Push – це технологія поширення інформації від сервера клієнту).

Як видно з рис. 3, головною метою організації ФВСГ є забезпечення найшвидшої реалізації плану, збільшення ефективності та скорочення витрат за рахунок автоматизації. Для реалізації цього необхідно, щоби ланцюг поставок був повністю інтегрованим, безперешкодно з'єднував постачальників, виробництво, логістику, складування та клієнтів, поєднуючи всю інформацію через центральний хмарний командний центр (рис. 4).

В організації ланцюга цифрового постачання закладається миттєва передача інформації про дефіцит сировини, матеріалів, комплектуючих, готових виробів або запасних частин, що впливає на попит і пропозицію. Такий підхід стає нормою, за якої замовники стають ще більш вимогливими. У світовій практиці розроблено планування попиту та пропозиції з кінця в кінець (End-to-end supply and demand planning) на основі комплексної платформи планування та виконання (Integrated planning and execution platform). Для постачання в межах комплексної платформи планування та виконання виокремлено:

- комплексне планування матеріальних потреб;
- інвентар (товарний запас), керований продавцем, наочність інвентаря;
- вертикальне інтегроване планування в реальному часі у виробництві (включаючи впровадження системи виробництва);
- видимість логістики із кінця в кінець;

– повідомлення останньої милі, відстеження в кінці.

Для замовника в межах комплексної платформи планування та виконання виокремлено:

- цифрову сегментацію ланцюгів поставок за покупцем, вимоги та характеристики товару;
- проактивне зондування попиту та багаторівневу консолідацію попиту;
- використання цифрових даних про клієнтів та конфігурацію, даних про продажі, потреби в обслуговуванні та зовнішні дані;
- динамічне управління запасами в реальному часі для багатоступеневої мережі поставок і складських мереж.

Результатом такого підходу, що є специфічним в організації ФВСГ, є повна обізнаність та співпраця в різні моменти часу в горизонті стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. При цьому миттєво оцінюються вплив на товарні запаси, потужність іншого замовлення, поставки сировини тощо за допомогою сценаріїв всередині платформи. Також миттєво оцінюються вплив на фінансові показники та надійність доставки, що визначається оптимальним рішенням, яке узгоджується із замовником, постачальниками, виробничими аутсорсерами, логістичними постачальниками та іншими партнерами для прийняття рішення або його подальшого уточнення.

Висновки з проведеного дослідження. Підкреслимо, що в умовах цифровізації поширення цифрових каналів та пристроїв дає споживачам більший доступ до інформації та засобів комунікації в умовах співпраці. Тепер споживачі мають мобільний доступ до даних, які реально працюють у режимі реального часу. Сьогодні споживач має доступ у реальному часі до інформації про конкурентоспроможні ціни шляхом сканування штрих-коду товару на своєму мобільному телефоні та зчитування цієї

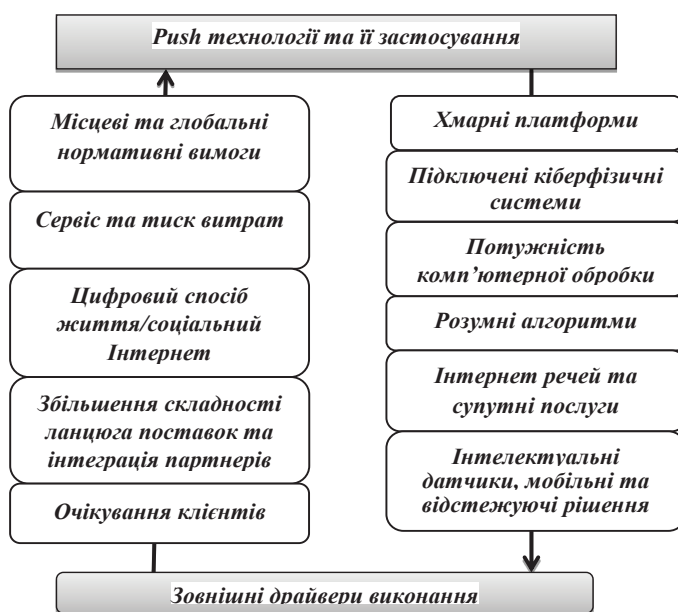


Рис. 3. Специфіка організації ФВСГ в умовах цифровізації для Push-технології та її застосування

Джерело: авторська розробка

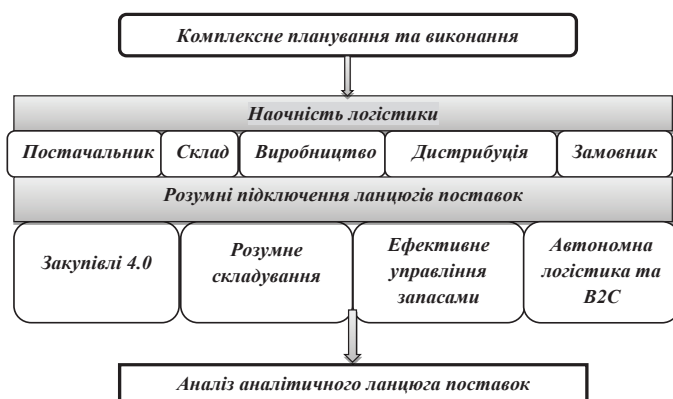


Рис. 4. Ключові елементи в організації ланцюга цифрового постачання

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Специфіка організації ФВСГ в екосистемі постачання в умовах цифровізації порівняно з традиційним лінійним ланцюгом постачання

Характеристика організаційних відносин ФВСГ	Традиційна модель ланцюга поставок	Інтегрована екосистема ланцюгів поставок
Прозорість	Обмежений погляд на ланцюжок поставок.	Повний вигляд ланцюга поставок.
Зв'язок	Інформація затримується під час руху кожної організації.	Інформація доступна для всіх членів мережі постачань одночасно.
Співпраця	Обмежена видимість для всього ланцюга, що перешкоджає змістовній співпраці.	Природний розвиток глибини співпраці для отримання власного значення ланцюга поставок.
Гнучкість	Попит кінцевого споживача спотворюється, коли інформація протікає по матеріальному шляху.	Зміни попиту кінцевих клієнтів швидко оцінюються.
Відповідна реакція	Різні цикли планування призводять до затримок і несинхронізованих відповідей на декількох рівнях.	Відповідь у реальному часі на рівні планування та виконання (для всіх рівнів за вимогою змін).

Джерело: авторська розробка

інформації через додаток. Отже, прозорість цін збільшується. Сьогодні споживачі довіряють один одному більше, ніж вони довіряють корпораціям, які стикаються зі втратою інформаційної монополії та тяжінням до двостороннього спілкування, тому необхідно щодо клієнтів розробляти такі елементи організаційної стратегії:

- оброблення інформації досвіду клієнтів;
- підвищення ефективності маркетингу, продажу та обслуговування;
- розроблення багатоканальної стратегії.

Водночас стосовно постачальників та партнерів необхідно покращувати такі елементи організаційної стратегії:

- швидкість транзакцій, зниження витрат;
- оптимізація процесу кінцевого цифрового ланцюга постачання;

- управління відносинами з постачальниками;
- оптимізація планування продажів та операцій.

Стосовно співробітників, то стратегічний напрям організації в цьому питанні складають:

- управління організаційними змінами;
- розроблення соціальної політики та управління;
- розвиток цифрових навичок та можливостей;
- ефективне утримання талантів.

Узагальнюючи запропоновані стратегічні організаційні підходи ФВСГ щодо клієнтів, постачальників, співробітників, виокремимо такі стратегічні напрями для лідерів:

- розроблення цифрової стратегії;
- оцінювання ринку та конкуренції;
- дизайн операційної моделі та організаційної структури.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. World Economic Forum (2016), "The Future of Jobs: Employment Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global Challenge Insight Report, World Economic Forum, Cologne / Geneva, Switzerland.

2. ENISA (2016), "Security aspects of virtualization", Report, European Union Agency for Network and Information Security, Athens, 10 February. URL: www.enisa.europa.eu/publications/security-aspectsof-virtualization (дата звернення: 25.01.2020).

3. De Groen W.P., Maselli I. (2016), "The Impact of the Collaborative Economy on the Labour Market", CEPS Special Report No. 138, CEPS, Brussels, June.

4. Bludova T., Savchuk N. Modeling the economic security of regional external trade flows (Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, ESCI by Web of Science). *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 5. December. URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/262/pdf> (дата звернення: 04.02.2020).

5. Lichtenthaler U. Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions, *Academy of Management Perspectives*. 2011. February. Vol. 25. Issue 1.

6. Tallon P., Pinsonneault A. Competing perspectives on the link between strategic information and organizational agility: Insights from a mediation model, *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35. No. 2.

7. Wagner H.-T., Weitzel T. How to achieve operational Business-it Alignment: insights from a global Aerospace firm, *MIS Quarterly Executive*. 2012. Vol. 11. No. 1.

8. Офіційний сайт компанії "Salesforce". URL: <https://help.salesforce.com> (дата звернення: 25.01.2020).

9. Gartner Special Reports. URL: <https://www.gartner.com/en/doc/450595-top-strategic-predictions-for-2020-and-beyond> (дата звернення: 19.01.2020).

REFERENCES:

1. World Economic Forum (2016), "The Future of Jobs: Employment Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global Challenge Insight Report, World Economic Forum, Cologne/Geneva, Switzerland.

2. ENISA (2016), "Security aspects of virtualization", Report, European Union Agency for Network and Information Security, Athens, 10 February. Available at: www.enisa.europa.eu/publications/security-aspectsof-virtualization (accessed 25 January 2020).

3. De Groen, W.P. and I. Maselli (2016), "The Impact of the Collaborative Economy on the Labour Market", CEPS Special Report No. 138, CEPS, Brussels, June.

4. Bludova Tatiana, Savchuk Natalia. Modeling the economic security of regional external trade flows (IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, ESCI by Web of Science). *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 3, No. 5. December (2017). Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/262/pdf> (accessed 04 February 2020).

5. Lichtenthaler, U. (2011), Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions, *Academy of Management Perspectives*. February. Vol. 25. Issue 1.

6. Tallon, P., Pinsonneault, A. (2011), Competing perspectives on the link between strategic information and organizational agility: Insights from a mediation model, *MIS Quarterly*. Vol. 35. No 2.

7. Wagner, H.-T., Weitzel, T. (2012), How to Achieve operational Business-it Alignment: insights from a global Aerospace firm, *MIS Quarterly Executive*. Vol. 11. No.1.

8. Salesforce (2020). Available at: <https://help.salesforce.com> (accessed 25 January 2020).

9. Gartner Special Reports. Available at: <https://www.gartner.com/en/doc/450595-top-strategic-predictions-for-2020-and-beyond> (accessed 19 January 2020).