

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

14 грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,
(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Економічна ефективність впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій

Здобувача(ки) групи Е.м-21
(шифр групи)

Цапковатий Роман Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Роман ЦАПКОВАТИЙ
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, к.е.н., доцент Юрій МАЗІН
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«06» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента(ки) групи Е.м-21, 2 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Цапковатий Роман Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Економічна ефективність
впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових
трансформацій

Затверджена наказом по СумДУ №1443-VI від «12» грудня 2023 р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної
кваліфікаційної роботи: до «14» грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література,
аналітичні доповіді, нормативно-правові акти України, статистична
та фінансова звітність.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що
підлягають розробленню): 1) Теоретичний аналіз економічних
підходів до управління бізнесом. 2) Методичні підходи до
управління інноваційним бізнесом і проєктами. 3) Вдосконалення
економічних підходів до впровадження інновацій у бізнесі з
використанням цифрових інструментів.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

- 1) Порівняння методологій Scrum та Kanban
- 2) Створення завдання за допомогою цифрового інструменту
- 3) Сфера діяльності компанії (результати опитування)
- 4) Інструменти управління інноваційними проєктами в компанії
- 5) Результати опитування щодо оцінки використання систем управління інноваційними проєктами

Дата видачі завдання: «06» листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Юрій МАЗІН
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «06» 11.2023 р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Робота містить 40 сторінок основного тексту, 3 розділи, 11 рисунків, 1 таблиця, список використаної літератури з 76 джерел.

Метою роботи є дослідження економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

Мета дослідження обумовлює постановку таких завдань:

- проаналізувати підходи щодо економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій;
- проаналізувати використання сучасних цифрових технологій в управлінні інноваційним бізнесом і проектами;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення економічних підходів до впровадження інновацій у бізнесі з використанням цифрових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес підвищення економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи, принципи, методології та інструменти щодо підвищення економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

У першому розділі роботи проведено теоретичний аналіз підходів щодо економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

У другому розділі досліджено методичні підходи до управління інноваційним бізнесом і проектами.

У третьому розділі роботи запропоновано рекомендації щодо вдосконалення економічних підходів до впровадження інновацій у бізнесі з використанням цифрових інструментів.

Ключові слова: економічна ефективність, бізнес, інновації, цифровізація бізнесу, цифрова трансформація.

ABSTRACT

The work contains 40 pages of the main text, 3 chapters, 11 figures, 1 table, a list of references from 76 sources.

The purpose of the work is to study the economic efficiency of introducing innovations in business in the conditions of digital transformations.

The purpose of the study determines the setting of the following tasks:

- analyze approaches to the economic efficiency of introducing innovations in business in conditions of digital transformations;
- to analyze the use of modern digital technologies in the management of innovative business and projects;
- to offer recommendations on improving economic approaches to the implementation of innovations in business using digital tools.

The object of the study is the process of increasing the economic efficiency of the introduction of innovations in business in the conditions of digital transformations.

The subject of the study is the theoretical and methodical foundations, principles, methodologies and tools for increasing the economic efficiency of the introduction of innovations in business in the conditions of digital transformations.

In the first section of the work, a theoretical analysis of approaches to the economic efficiency of introducing innovations in business in the conditions of digital transformations was carried out.

Methodical approaches to innovative business and project management are explored in the second chapter.

The third section of the work offers recommendations for improving economic approaches to the implementation of innovations in business using digital tools.

Keywords: economic efficiency, business, innovation, digitalization of business, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	9
1.1 Аналіз економічних підходів до управління інноваційним бізнесом.....	9
1.2 Аналіз впливу цифровізації на впровадження інновацій в бізнесі	13
2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ І ПРОЄКТАМИ	21
2.1 Waterfall методологія для управління інноваційними бізнес-проєктами.....	21
2.2 Використання методології Agile в управлінні бізнесом	24
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У БІЗНЕСІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	32
3.1 Використання цифрових інструментів в бізнесі	32
3.2 Використання Trello для управління інноваційними-проєктами: кейс	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність. Можливість автоматизації та ефективного управління бізнесом завжди були важливими, а зараз, в умовах цифрової трансформації, це є одним з критичних компонентів для успішної діяльності сучасних підприємств. Впровадження інновацій стає стратегічною необхідністю для утримання конкурентних позицій. Саме тому дослідження економічної ефективності впровадження інновацій в умовах цифрових трансформацій має велике значення для розуміння та оптимізації стратегій бізнесу в сучасному інноваційному економічному середовищі.

Основною метою роботи є дослідження економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

Для реалізації мети були поставлені завдання:

- проаналізувати підходи щодо економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій;
- проаналізувати використання сучасних цифрових технологій в управлінні інноваційним бізнесом і проєктами;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення економічних підходів до впровадження інновацій у бізнесі з використанням цифрових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес підвищення економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи, принципи, методології та інструменти щодо підвищення економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій.

Основними методами дослідження є аналіз та синтез, метод логічного узагальнення.

При написанні роботи основними джерелами в наданні інформації були наукові публікації у періодичних виданнях, монографії та посібники за обраною

темою, релевантна література у вільному інтернет-доступі, а також відео-огляди та посібники з користування використовуваними цифровими продуктами.

1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Аналіз економічних підходів до управління інноваційним бізнесом

Згідно з [1], "Менеджмент – це окремий процес, що складається з планування, організації, виконання та контролю, який здійснюється для визначення та досягнення поставленої мети з використанням людських та інших ресурсів".

Згідно з [2], батько наукового менеджменту визначив менеджмент як мистецтво "знання того, що ви хочете зробити", а потім переконатися, що це зроблено "у найкращий і найдешевший спосіб".

У [3] менеджмент визначається як мистецтво слідкувати за виконанням справ за допомогою неформально організованих груп та разом з ними.

Як процес, менеджмент складається з трьох аспектів:

Менеджмент є соціальним процесом – оскільки людський фактор є найважливішим серед інших факторів, менеджмент займається розвитком міжособистісних відносин. Відповідальність менеджменту полягає в тому, щоб зробити людську взаємодію продуктивною і корисною для досягнення цілей компанії.

Менеджмент є інтегруючим процесом – менеджмент відповідає за об'єднання людських, фізичних та фінансових ресурсів для досягнення мети організації. Таким чином, менеджмент є важливою функцією для приведення різних складових у порядок.

Управління – це безперервний процес постійного вдосконалення. Він полягає у виявленні проблем та їх вирішенні шляхом прийняття відповідних заходів. Це безперервний процес.

Згідно з теорією управління інноваційним бізнесом Анрі Файоля [4], поряд з організацією, моніторингом та контролем, координація є однією з центральних функцій менеджменту. Термін "координація" в цій теорії означає, що менеджери повинні узгоджувати правила та діяльність, яку виконує організація. Це, в свою чергу, означає, що кожна діяльність кожного підрозділу організації повинна доповнювати і збагачувати роботу іншого. В практичному сенсі координація визначається як "організація різних елементів складного органу або діяльності, щоб вони могли ефективно працювати разом".

Було помічено багато спільного між навичками координації в управлінні бізнесом та майстерністю передачі м'яча у футболі. Якщо ми копнемо трохи глибше, то виявимо, що координація є найпоширенішою червоною ниткою, яка проходить через усі управлінські та наглядові функції. Чим більше менеджерів і керівників оволодівають навичками координації, тим кращі їхні результати, а отже, вища ефективність роботи всієї компанії. Координація, як і комунікація, є невід'ємним аспектом повсякденного управління інноваційним бізнесом, ігнорування якого може призвести до проблем. Ефективний і чітко визначений процес координації підвищує довіру до ролей співробітників і забезпечує передбачуваність роботи компанії. У цьому тексті зроблено спробу передати практичні деталі навичок координації на трьох конкретних прикладах для менеджерів і керівників, щоб підкреслити їхню важливість.

Фредерік У. Тейлор (1856-1915) був одним із перших, з ким пов'язано дослідження продуктивності праці та шляхів її підвищення. Тейлор, який мав освіту інженера-механіка, проводив керовані експерименти, що призвели до розробки чотирьох наукових принципів управління, відомих як "тейлоризм", згідно з якими рекомендується використовувати науковий метод для визначення найефективнішого способу виконання завдання на робочому місці, а не покладатися на судження робітників або їхній особистий розсуд [6].

Тейлор пропагував стандартизацію та спеціалізацію, рекомендуючи ділити робочі завдання на менші етапи. Він дійшов висновку, що менеджери повинні

призначати працівників на роботу, яка найкраще відповідає їхнім здібностям, ретельно навчати їх і контролювати, щоб вони працювали ефективно.

З іншого боку, зосередження Тейлора на досягненні ефективності на робочому місці ігнорувало індивідуальність людини на користь визначення найкращого способу виконати поставлене завдання. Теорія Тейлора в її чистому вигляді сьогодні не набула широкого поширення, проте вона пролила світло на ефективність робочого місця, важливість процедур навчання та важливість співпраці між працівником і керівником.

Анрі Файоль (1841-1925), французький гірничий інженер і керівник, вважається одним з найвпливовіших авторів сучасної теорії управління. Файоль використовував підхід "зверху вниз", на відміну від Тейлора, який підвищував продуктивність, аналізуючи дії робітників.

Файоль вивчав організацію очима менеджерів і розглядав ситуації, з якими вони можуть зіткнутися. Він вважав, що менеджмент має шість основних функцій: прогнозування, планування, організація, керівництво, координація та контроль. Файоль розробив 14 принципів, які описують, як менеджери повинні будувати взаємодію з працівниками.

Його універсальні принципи, які стали основоположними настановами на багатьох сучасних робочих місцях, охоплюють широкий спектр питань – від важливості заохочення ініціативи співробітників і командної роботи до необхідності підтримувати порядок і чистоту на робочому місці.

Макс Вебер (1864-1920) – німецький соціолог, який сформулював теорію бюрократичного управління, що зосереджується на ієрархічному структуруванні організацій з чіткими правилами управління. Чіткий розподіл праці, ієрархічна система підпорядкування, відокремлення особистих активів власника від активів організації, ретельне ведення обліку та документації, чіткі та послідовні норми і правила, а також підбір і підвищення працівників на основі кваліфікації, а не особистих стосунків чи особистих якостей – ось принципи Вебера для створення ідеальної бюрократичної системи [7].

Незважаючи на те, що Вебер визнавав бюрократію загрозою для особистих свобод, він розглядав її як найбільш ефективний і раціональний метод створення організацій. Сьогодні бюрократичний підхід до управління часто сприймається як знеособлений і переобтяжений паперовою тяганиною, але він відіграв вирішальну роль в уніфікації стандартів і процедур, які лежать в основі більшості сучасних організацій [8].

Елтон Мейо (1880-1949) – гарвардський дослідник і психолог австралійського походження, який допоміг започаткувати рух за людські відносини. У 1920-х роках Мейо проводив експерименти на заводі Хоуторн у Чикаго, аби підвищити продуктивність праці серед невдоволених працівників.

Він змінив умови праці, зокрема освітлення, температуру, час перерв і тривалість робочого дня, та виявив, що незалежно від змін продуктивність праці зростала. Це привело Мейо та його колег до висновку, що підвищення продуктивності праці робітників було не результатом змін у їхньому середовищі, а радше тим, що дослідники звертали на них увагу і давали їм відчуття, що їх цінують як частину цілісної групи, яка співпрацює над дослідженням [9].

Робота Мейо допомогла встановити значення психологічних і соціальних факторів у становленні ефективних підприємств. Це дало початок теорії людських відносин, яка полягає в тому, що такі фактори, як членство в групі та особиста увага, мотивують працівників більше, ніж гроші чи навіть умови праці. Цей підхід до управління, орієнтований на людей, вимагає від менеджерів визнання складності людської натури, а також важливості соціальних зв'язків на робочому місці.

Хоча в останні роки обґрунтованість Хоторнських експериментів була поставлена під сумнів, внесок Мейо в теорію менеджменту став основою для сучасного акценту на груповій динаміці та використанні тимблдингових заходів для зміцнення культури праці.

Дуглас МакГрегор (1906-1964) – американський соціальний психолог, який у 1960 році опублікував книгу "Людська сторона підприємства", в якій представив свої теорії Х та Y. Він дійшов висновку, що існує два принципово

різних стилі управління, які визначаються тим, як менеджери сприймають мотивацію членів своєї команди. Теорія Х є авторитарною за своєю природою і використовується менеджерами, які вважають, що їхні працівники незадоволені своєю роботою. Теорія Y – це партнерський стиль управління, який застосовують менеджери, які вважають, що їхні працівники є самомотивованими, підзвітними і прагнуть взяти на себе відповідальність за свою роботу [10].

У той час як Теорія Х пропагує мікроменеджмент, Теорія Y – більш спільне та децентралізоване робоче місце. Теорія Y, якій віддає перевагу МакГрегор, зазвичай використовується в невеликих компаніях і стартапах, де працівники на всіх рівнях залучені до прийняття рішень і де заохочується творчий підхід до роботи. Більші організації або організації з великою кількістю працівників можуть більше покладатися на теорію Х, щоб зосередити всіх на досягненні організаційних цілей.

1.2 Аналіз впливу цифровізації на впровадження інновацій в бізнесі

Сьогодні клієнти віддають перевагу соціальним мережам для взаємодії з брендами, оскільки вони отримують негайну увагу. Згідно з дослідженнями, 42% споживачів очікують відповіді в соціальних мережах протягом 60 хвилин. Соціальні мережі є потужним каналом для залучення клієнтів, які зв'язуються з вами через різні канали, такі як Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram та Whatsapp, щоб забезпечити безперебійний багатоканальний досвід обміну повідомленнями [11], [12], [13].

Зараз здатність компанії надавати клієнтам багатоканальну обслуговування має надзвичайно важливе значення. Однак ще важливіше використовувати правильні інструменти та системи, які допоможуть вашій компанії забезпечити багатоканальну взаємодію з клієнтами протягом усього їхнього життєвого циклу. Для забезпечення багатоканального обслуговування клієнтів можна використовувати певні інструменти. Одним із таких інструментів

є REVE Chat – багатоканальна платформа для чату в реальному часі, яка впорядковує спілкування з клієнтами на веб-сайті, в соціальних мережах, мобільних додатках і додатках для обміну повідомленнями, забезпечуючи відмінне обслуговування клієнтів і підвищуючи продуктивність роботи команди. Розглянемо обслуговування клієнтів у соціальних мережах. Компанія Nike реалізувала відмінну стратегію обслуговування клієнтів. Вона має один з найактивніших акаунтів для обслуговування клієнтів у Twitter, нині X. У них є спеціальний акаунт Team Nike, який пропонує допомогу сім днів на тиждень сімома мовами [14].

Коли клієнт посилається на основний твіттер-акаунт Nike, @teammike негайно реагує. Це демонструє, наскільки бренд зацікавлений у вирішенні проблем своїх клієнтів.

Найкращі практики передбачають:

- Приділяйте увагу всім питанням обслуговування клієнтів і ставтеся до них з повагою в усіх ситуаціях. Невирішені пасивні скарги можуть легко стати причиною розриву між клієнтом і продавцем.
- Швидко реагуйте на спілкування в соціальних мережах, щоб забезпечити відмінний рівень обслуговування клієнтів.
- Покращуйте свій клієнтський досвід, будучи доступними в усіх точках взаємодії, в яких клієнти воліють звертатися до вас за негайною допомогою.

Майже 90% маркетологів стверджують, що їхні зусилля у соціальному маркетингу збільшили впізнаваність їхньої компанії, а ще 75% стверджують, що це збільшило кількість відвідувачів. Це чудовий спосіб підвищити впізнаваність бренду та залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами. Люди все частіше звертаються до платформ соціальних мереж, щоб дізнатися більше про бізнес, в тому числі найсвіжішу інформацію про нові продукти, послуги, рекламу, пропозиції та акції.

Нижче наведено кілька ідей, як представити свій бренд перед широкою аудиторією.

- Сегментуйте свою аудиторію – перш ніж виходити на соціальні платформи, перевірте, чи ваша цільова аудиторія вже є на цій платформі. Не рекомендовано сліпо наслідувати поведінку інших брендів.
- Використовуйте візуальні ефекти – після того, як ви сегментували свою аудиторію, використовуйте привабливі візуальні ефекти разом із контентом, щоб зацікавити її та підвищити рівень залученості.
- Починайте спілкування – залучайте себе до соціальних платформ, не лише слухаючи, але й позначаючи або згадуючи інших та розпочинаючи дискусії.
- Вимірюйте свої зусилля – дуже важливо відстежувати свою соціальну активність за допомогою використання спеціальних інструментів. Отримуйте інформацію, скеровуйте свої зусилля та зміцнюйте імідж вашого бренду.

Соціальні медіа-платформи допомагають ділитися діловими новинами, а також публікувати відповідні публікації або посилання на історії/дослідження у своїй галузі. Це також сприяє зміцненню довіри клієнтів і знайомству з новою аудиторією потенційних клієнтів.

Соціальні мережі дійсно сприяють поширенню інформації про вашу компанію. З появою інтерактивних і соціальних медіа змінилися моделі, роль і вплив "сарафанного радіо". Як наслідок, з'явилися нові онлайн-спільноти. Такі зміни вплинули на те, як компанії можуть використовувати "сарафанне радіо" в маркетингових цілях, а також на вплив "сарафанного радіо" на бізнес. Згідно з дослідженнями, 72% людей сприймають онлайн-відгуки так само, як і особисті рекомендації від друзів та близьких.

Threadless – чудовий приклад маркетингу з вуст в уста. Threadless – це онлайн-спільнота дизайнерів футболок і платформа, де вони можуть подавати свої проекти та голосувати за них. Дизайнери отримали 20% роялті у вигляді подарункових карток Threadless або готівкою. Члени спільноти були раді поширювати інформацію про свої дизайни та залучати більше людей на сайт.

Найкраща практика: заохочуйте своїх клієнтів, наприклад, знижкою, безкоштовним продуктом або розширеною послугою, щоб вони були зацікавлені займатися просуванням вашого бізнесу.

Багато компаній починають використовувати маркетинг у соціальних мережах (SMM), оскільки він позитивно впливає на бренд і обіцяє успіх за умови правильного підходу. Щоб поширити впізнаваність бренду, методи маркетингу в соціальних мережах націлені на соціальні мережі та мобільні додатки.

Завдяки тому, що маркетинг у соціальних мережах сприймається як більш цілеспрямована форма реклами, він є дуже ефективним у підвищенні впізнаваності бренду. Кампанії в соціальних мережах генерують багато дописів, переглядів та реклами для вашої компанії – і все це за відносно невелику разову плату.

- Забезпечення присутності в соціальних мережах на основних платформах зазвичай є основною метою маркетингових кампаній у соціальних мережах.
- Розміщення контенту, яким можна ділитися, та реклама партнерських програм.
- Використання опитувань та проведення конкурсів для отримання зворотного зв'язку від клієнтів протягом усієї кампанії.

Одна людина, яка поділилася або ретвітнула повідомлення від вашої компанії, може безкоштовно охопити сотні або навіть тисячі людей! Компанії, які упускають це через неефективні стратегії в соціальних мережах, втрачають величезні можливості.

Гарна практика:

Якщо ви стартап або малий бізнес, ви можете використовувати маркетинг у соціальних мережах, щоб просувати свою компанію та заощаджувати гроші.

Платформи соціальних мереж дозволяють збирати відгуки від споживачів з перших рук, щоб покращити імідж бренду, репутацію та відносини з клієнтами. Щоб бути задоволеним, клієнт повинен відчувати, що його чують і цінують.

Отже, слід відповідати на кожну публікацію, коментар та пропозицію і використовувати їх якомога ефективніше для розвитку вашого бренду. Компанії, які реагують на запити клієнтів через соціальні мережі, отримують на 20-40% більше доходу з кожного клієнта.

Це дозволяє продемонструвати, наскільки ви дбаєте про те, щоб забезпечити клієнтам унікальний сервіс, і гарантує, що жоден відгук не залишиться поза увагою. Ви також можете досягти кращих бізнес-результатів, відстежуючи відгуки клієнтів у соціальних мережах і оперативно реагуючи на них.

Найкращі практики включають в себе:

- Навіть якщо користувач не написав вам безпосередньо або не попросив про допомогу, відгукніться все одно. Реагування на згадки або коментарі про бренд демонструє, що ви приділяєте належну увагу клієнтам.

- Зробіть репост щасливо вирішеної взаємодії зі службою підтримки, щоб стимулювати своїх клієнтів. Це все одно, що висловити щиру подяку своїм клієнтам.

- Покажіть своїх представників служби підтримки публіці. Використовуйте командну фотографію або фото окремого агента. Також корисно пов'язати обличчя бренду з іменами, що стоять за ним.

- "Як ваші справи?" – спробуйте продовжити успішну комунікацію.

Споживачі щодня стежать за акаунтами компаній у соціальних мережах, незалежно від того, чи є вони там чи ні. Враховуючи, що середньостатистична людина проводить у соціальних мережах трохи менше двох годин на день, активність у соціальних мережах має важливе значення для забезпечення належної уваги до вашого бренду. Щоб забезпечити присутність у соціальних мережах, створити якісний контент і взаємодіяти з аудиторією, потрібен час і зусилля. Найважливішою перевагою інвестицій у соціальні мережі є можливість охопити потенційних клієнтів, де б вони не знаходились, у будь-якому куточку світу.

Використання соціальних мереж є надзвичайно корисним через репутацію, яку вони створюють для вашого бренду; однак один негативний допис може за одну ніч спричинити негативний резонанс, який буде важко виправити. Нижче наведено кілька найкращих практик для формування зацікавленості користувачів.

Найкращі практики:

- - Регулярно публікуйте актуальний і цікавий контент, щоб утримувати свій бренд на верхніх рядках стрічки новин.
- - Використовуйте зображення, щоб підвищити рівень зацікавленості.
- - Докладіть максимум зусиль, щоб встановити зв'язок зі своєю аудиторією на індивідуальному рівні. Змусьте їх повірити, що за брендом дійсно стоять живі люди.

Надання відмінного обслуговування клієнтів на сьогоднішній день стало одним з головних пріоритетів для більшості компаній. Проте, окрім забезпечення двосторонньої комунікації, соціальні мережі надають унікальну можливість підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити миттєве підвищення задоволеності вашої цільової аудиторії.

WhatsApp, наприклад, є найпопулярнішим глобальним каналом обслуговування клієнтів. Згідно зі статистикою, щомісяця налічується понад 1,9 мільярда активних користувачів, які обмінюються понад 70 мільярдами повідомлень на день, що становить величезну кількість активності на платформі. Додаток WhatsApp Business від Whatsapp дозволяє бізнес-користувачам "легко взаємодіяти з клієнтами, використовуючи інструменти для автоматизації, упорядкування та швидкого реагування на повідомлення" [15].

Компанія Hellman є одним з найкращих прикладів впливу соціальних мереж на бізнес. Hellman хотіли, щоб більше бразильців готували страви з їхнім майонезом, тому розробили інтригуючу кампанію у WhatsApp [16].

Кампанія включала можливість поспілкуватися з шеф-кухарем через WhatsApp. Для цього потрібно було лише поділитися фотографією свого

холодильника після з'єднання з шеф-кухарем. Тепер шеф-кухар створював на її основі рецепт і готував страву за допомогою WhatsApp.

Найкращі рекомендації для ведення соціальних мереж:

Ви повинні реагувати на відгуки в Інтернеті якомога швидше. Клієнти публікують як позитивні, так і негативні відгуки в соціальних мережах. Відповідайте на негативні коментарі в соціальних мережах якомога швидше, інакше може постраждати репутація вашого бренду.

Завдяки взаємодії з клієнтами в соціальних мережах бренди можуть підвищити конверсію. Коли компанія обирає проактивний маркетинг у соціальних мережах, вона зміцнює свою маркетингову модель.

За даними Hubspot, маркетинг у соціальних мережах має на 100 відсотків вищий показник конверсії, ніж вихідний маркетинг. Ці дані демонструють важливість маркетингу в соціальних мережах для всіх брендів, великих і малих, і особливо для тих, хто прагне збільшити доходи від продажів.

Twitter є чудовим прикладом цього. 67% користувачів Twitter, за даними MediaBistro, більш схильні купувати товари у брендів, за якими вони стежать. Крім того, 42% споживачів дізнаються про продукти та послуги, які їх цікавлять, через Twitter [17]. Цей спосіб впливу на клієнтів не можна ігнорувати.

Найкращі методи включають в себе:

- Використовуйте спрямоване відстеження соціальних мереж, щоб дізнатися про те, що відбувається у вашій індустрії.
- Беріть участь у соціальних продажах (соціальні продажі поєднують у собі елементи соціального моніторингу, лідогенерації в соціальних мережах та практики продажів).

"Бренд – це не що інше, як прояв лояльності та довіри клієнта".

Побудова та підтримка лояльності до бренду є центральною задачею у всіх сферах бізнесу. За допомогою соціальних мереж ви можете будувати відносини зі своїми клієнтами, що сприяє підвищенню лояльності та прихильності.

Лояльність до бренду важлива з кількох причин:

- Стійкість до конкуренції – лояльність до бренду важко здобути на конкурентному ринку. Клієнти мають так багато варіантів вибору, що легко можуть залишитися незадоволеними. Впізнаваність вашого бренду сприяє залученню нових клієнтів, але лише лояльні клієнти створюють реальну цінність.

- Лояльні підписники в соціальних мережах з більшою ймовірністю будуть взаємодіяти з вашими дописами та розпочинати змістовні розмови. Справжнє залучення є більш корисним для вашого онлайн-іміджу.

- Пропаганда бренду – лояльні підписники в соціальних мережах мають високу ймовірність стати прихильниками бренду. Навіть якщо їх не вдасться в чомусь переконати, вони з великою ймовірністю будуть позитивно відгукуватися про ваш бренд.

Створення лояльності до бренду забезпечує довгострокову залученість у соціальних мережах. Згідно з дослідженнями, 66% користувачів у віці від 18 до 24 років більш лояльні до брендів, за якими вони стежать у соціальних мережах.

Ось деякі з найбільш успішних методів:

- Щоб не поступатися конкурентам, вам слід розробити грамотну стратегію роботи в соціальних мережах, яка включатиме в себе чіткий і послідовний план.

- Діліться високоякісним контентом, щоб побудувати лояльність до бренду. Візуальний контент легко впізнається. Тому, щоб зробити контент більш привабливим, використовуйте інфографіку, відео, скріншоти, графіки тощо.

- Переконайтеся, що ви не ігноруєте взаємодію, оскільки підписники віддають перевагу людській присутності, а не ботам чи автоматизованому контенту.

2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ І ПРОЄКТАМИ

2.1 Waterfall методологія для управління інноваційними бізнес-проєктами

Методологія Waterfall, також відома як модель Waterfall, – це послідовний процес розробки, який протікає подібно до водоспаду через усі фази проєкту (наприклад, аналіз, проектування, розробка і тестування), причому кожна фаза повністю завершується перед переходом до наступної. Кажуть, що методологія Waterfall дотримується прислів'я "сім разів відміряй, один раз відріж". Успіх методу Waterfall визначається кількістю та якістю роботи, виконаної на початковому етапі, включаючи користувацький інтерфейс, історії користувачів, а також усі варіації функцій та результати [18].

Оскільки більшість досліджень завершується заздалегідь, оцінки часу, необхідного для виконання кожної вимоги, є більш точними, що дозволяє більш передбачувано визначити дату релізу. Якщо параметри змінюються під час проєкту Waterfall, змінити курс складніше, ніж при використанні гнучкої Agile методології.

Щоб дізнатися більше про методологію Waterfall, давайте розглянемо, основні функції програмного забезпечення використовувані при рооті по методології Waterfall.

Програмне забезпечення для Waterfall допомагає менеджерам проєктів в управлінні завданнями. Методологія Waterfall вимагає пильної уваги та координації, оскільки вона є відносно складним, поетапним підходом.

Програмне забезпечення для Waterfall можна встановити на робочому столі або в хмарі. Воно може допомогти вам вирішити такі завдання:

- Організувати ваші процеси;
- Упорядочити завдання, які повинні бути виконані;
- Створювати діаграми Ганта та графіки;

- Відстежувати прогрес проекту.

Методологія Waterfall – це послідовний процес, який працює з фіксованими датами, вимогами та результатами. Окремі команди не зобов'язані перебувати в постійному контакті з цим методом і зазвичай є автономними, якщо тільки не потрібні специфічні інтеграції. Члени команди також працюють незалежно і не зобов'язані надавати звіти про стан справ так часто, як при гнучкому підході. Як зазначалося раніше, методологія Waterfall вимагає виконання різних етапів і кроків. Зазвичай, наступний етап не починається, поки не завершиться попередній. На прикладі проекту з розробки програмного забезпечення процес Waterfall зазвичай включає етапи, які виглядають наступним чином [18]:

- Збір вимог

Методологія Waterfall базується на припущенні, що всі вимоги до проекту можна зібрати та зрозуміти заздалегідь. Керівник проекту докладає всіх зусиль, щоб отримати повне розуміння вимог замовника проекту. Письмові вимоги, які зазвичай містяться в одному документі, використовуються для опису кожного етапу проекту, включаючи витрати, припущення, ризики, залежності, метрики успіху і терміни завершення.

- Дизайн майбутнього програмного забезпечення

Розробники програмного забезпечення створюють технічне рішення проблем, викладених у специфікаціях продукту, таких як сценарії, макети і моделі даних. Спочатку створюється високорівневий або логічний дизайн, який описує мету та обсяг проекту, загальний обсяг роботи над кожним компонентом з урахуванням інтеграції. Після цього він перетворюється на фізичний дизайн за допомогою конкретних апаратних і програмних технологій.

- Безпосередньо розробка програмного забезпечення

Коли дизайн завершено, починається технічна реалізація. Завдяки тому, що ретельні дослідження і проектування вже завершені, це може бути найкоротша фаза процесу Waterfall. На цьому етапі програмісти пишуть додатки на основі вимог і специфікацій проекту, а також проводять тестування та імплементацію.

Якщо на цьому етапі потрібні значні зміни, може виникнути необхідність повернутися до етапу проектування.

- Тестування розробленого софту

Перед тим, як продукт буде випущений клієнтам, його необхідно протестувати, щоб переконатися у відсутності помилок і дотриманні всіх вимог, що забезпечить хороший користувацький досвід роботи з програмним забезпеченням. Команда тестувальників створює тестові кейси, використовуючи проектну документацію, персони та сценарії користувацьких сценаріїв, надані менеджером продукту.

- Підтримка (супровід) випущеного софту

Етап супроводу починається після того, як програмне забезпечення було розгорнуто на ринку або випущено для клієнтів. По мірі виявлення помилок і надходження запитів від користувачів на зміни формується команда, яка займатиметься оновленнями та випуском нових версій програмного забезпечення.

У цьому розділі було обговорено, що переваги методології Waterfall полягають у наступному.

Методологія водоспаду – це проста, чітко визначена методологія управління проектами, яка вже давно зарекомендувала себе як успішна. Оскільки вимоги чітко визначені з самого початку, кожен учасник розуміє, що і коли потрібно зробити, і може ефективно планувати свій час протягом усього проекту.

Метод Waterfall передбачає також ряд інших переваг:

- Виявлення проектних помилок на етапах аналізу та проектування дозволяє розробникам уникнути написання помилкового коду на етапі реалізації.

- Після визначення вимог можна точно оцінити загальну вартість проекту, а також часові рамки.

- Структурований підхід полегшує відстеження прогресу за чітко визначеними етапами.

- Розробники, які приєднуються до поточного проекту, можуть швидко надолужити згаяне, оскільки все, що їм потрібно знати, міститься в документі з вимогами.

- Замовники зазвичай не завжди додають нові вимоги до проектів, що затримує виробництво.

Ось деякі недоліки методології Waterfall.

Як і в будь-якому процесі розробки, сильні сторони в одній області можуть вказувати на слабкі сторони в іншій. Через те, що методологія Waterfall робить акцент на попередньому плануванні проекту і прихильності до конкретного визначеного прогресу, вона є менш гнучкою, або спритною, на більш пізніх етапах гри. Зміни, що вносяться на більш пізніх етапах процесу, можуть зайняти багато часу, бути болісними і дорогими для замовника.

Існують також інші причини, чому методологія Waterfall може не спрацювати:

- При такому хронологічному підході проекти можуть зайняти більше часу на завершення, ніж при ітеративному підході, наприклад, методі Agile.

- Клієнти часто не до кінця розуміють, чого вони хочуть на початковому етапі, що відкриває двері для запитів на зміни та нові функції на більш пізніх стадіях процесу, коли їх складніше задовольнити.

- Клієнти виключаються з етапів розробки та впровадження.

- Посування дедлайнів відбувається, коли затримується одна фаза процесу, і всі наступні фази також затримуються.

-

2.2 Використання методології Agile в управлінні бізнесом

Agile-методологія – це метод управління проектами, який розділяє проект на декілька етапів. Він передбачає постійну співпрацю із зацікавленими сторонами, а також безперервне вдосконалення на кожному етапі. Коли робота починається, команди проходять через цикл планування, виконання та оцінки.

Співпраця має важливе значення як з членами команди, так і зі стейкхолдерами проекту [19].

Отже, що саме являє собою Agile-методологія управління проектами? Це метод управління проектами, який передбачає постійну взаємодію та роботу в ітераціях. Гнучке управління проектами базується на ідеї, що проєкт можна безперервно вдосконалювати протягом усього його життєвого циклу, вносячи зміни швидко та оперативно [20].

Завдяки своїй гнучкості, адаптивності до змін та високому рівню залучення клієнтів, гнучкий підхід є одним з найпопулярніших підходів до управління проектами.

Agile управління проектами – це не єдиний фреймворк, а скоріше загальний термін для багатьох різних фреймворків. Для опису гнучкого управління проектами можуть використовуватися Scrum, Kanban та інші аббревіатури.

Scrum – це методологія управління проектами, яка наголошує на ефективному плануванні, командному виконанні та постійному вдосконаленні. Посібник зі Scrum допоможе вам краще зрозуміти цю гнучку структуру, включаючи ролі, церемонії та необхідне програмне забезпечення для Scrum. Потреба у швидкій ітеративній розробці вимагає від більшості Scrum-команд створення та підтримки ефективного Scrum-середовища. Це передбачає дотримання стандартизованих процесів та найкращих практик. Scrum, як і будь-яка інша система або методологія управління проектами, має свої особливості. Скрам-команди можуть зіткнутися з проблемами та перешкодами при виконанні масштабних проєктів [21].

Хоча скрам може принести користь широкому спектру бізнесів і проєктів, найбільш ймовірними його користувачами є наступні:

Методологія скраму ідеально підходить для складних проєктів, які вимагають від команд подолання відставань у виконанні. Скрам ділить кожен процес на невеликі шматки, що може полегшити управління складним проєктом [22].

Компанії, які цінують результат: Scrum також вигідний компаніям, які цінують результат, а не документацію процесу. Це пов'язано з тим, що замість детального, жорсткого процесу, скрам орієнтований на ефективність та інновації для досягнення результатів.

Компанії, які обслуговують клієнтів: Scrum може допомогти компаніям, які розробляють продукти на основі побажань та специфікацій клієнтів. Скрам може змінюватися, що важливо при реагуванні на запити клієнтів.

Обговорюючи, кому вигідна методологія Scrum, давайте також обговоримо, в чому полягають переваги цієї методології.

- Гнучкість та адаптивність
- Творчість та інновації
- Нижчі витрати
- Покращення якості
- Організаційна взаємодія
- Задоволеність працівників
- Задоволеність клієнтів

Найважливішою перевагою гнучкої методології скраму є її адаптивність. Після кожного спринту в моделі, заснованій на спринті, scrum-команда, як правило, отримує зворотній зв'язок від замовника. Якщо виникають проблеми або зміни, scrum-команда може легко і швидко скоригувати цілі продукту під час наступних спринтів, щоб забезпечити більш ефективні ітерації. Замовники задоволені, адже вони отримують саме те, що хочуть, оскільки залучені до кожного етапу процесу.

У випадку з традиційними системами управління проектами, замовники не надають регулярного зворотного зв'язку, і час витрачається на внесення змін до продукту на половині шляху розробки – або, що ще гірше, командам доводиться починати все з нуля після того, як продукт вже створено.

Для впровадження гнучкої скрам-методології необхідна присутність або внутрішнього scrum-експерта, або зовнішнього консультанта, який забезпечить правильне застосування принципів скраму. Гнучка методологія скраму вимагає

точного виконання і, якщо вона не буде виконана правильно, може призвести до серйозних проблем.

Незважаючи на переваги методології Scrum, які ми обговорили, існують різні ролі в методології, які наведені нижче. Гнучка методологія скраму поділяється на дві групи ролей: основні ролі та допоміжні ролі. Три основні ролі – це скрам-майстер (Scrum Master), власник продукту (Product Owner) та скрам-команда (Team). Всі ці особи займаються виключно реалізацією скрам-проекту [21].

Scrum Master: Скрам-майстер – це особа, відповідальна за сприяння процесу розробки скраму. Скрам-майстер забезпечує дотримання і правильне застосування правил скраму, а також проводить щоденні зустрічі зі скрам-командою. Скрам-майстер також відповідає за коучинг і мотивацію команди, усунення перешкод на шляху до виконання спринтів і забезпечення найкращих умов для досягнення командою своїх цілей і створення якісного продукту [21].

Product Owner: Власник продукту представляє зацікавлені сторони, які зазвичай є клієнтами. Власник продукту визначає очікування від продукту, реєструє зміни в продукті та керує беклогом (детальним і постійно оновлюваним списком завдань для скрам-проекту), щоб гарантувати, що скрам-команда завжди приносить користь замовнику і бізнесу. Власник продукту також відповідає за визначення пріоритетності цілей спринту на основі їхньої важливості для замовників, щоб у кожній ітерації створювалися найважливіші та найрезультативніші функції.

Scrum Team: Скрам-команда – це самоорганізована група від трьох до дев'яти осіб з бізнес-навичками, навичками дизайну, аналітики та розробки, які виконують безпосередню роботу, вирішують проблеми [21] та створюють кінцевий продукт. Члени скрам-команди самостійно розподіляють завдання і несуть спільну відповідальність за досягнення цілей спринту.

Натомість допоміжні ролі – це інші зацікавлені сторони, які беруть участь у скрам-проекті, але не є його учасниками. Клієнти, керівництво та члени виконавчої команди зазвичай залучаються до допоміжних ролей для

консультацій, звітування про прогрес та збору відгуків, щоб краще працювати над досягненням максимальної цінності.

Канбан (Kanban) – це добре відома структура для впровадження гнучкої та DevOps-розробки програмного забезпечення. Він вимагає комунікації в режимі реального часу та повної прозорості роботи. Робочі елементи візуально представлені на дошці канбану, що дозволяє членам команди бачити статус всієї роботи в будь-який час.

Канбан широко використовується в сучасних гнучких і DevOps командах розробників програмного забезпечення, проте методологія роботи за канбаном налічує вже понад 50 років. Toyota почала оптимізувати свої інженерні процеси наприкінці 1940-х років, використовуючи ту саму модель, яку супермаркети використовували для заповнення своїх полиць. Супермаркети зберігають на полицях лише стільки товару, щоб задовольнити споживчий попит, що покращує потік між супермаркетом і споживачем. Оскільки рівень запасів відповідає структурі споживання, супермаркет отримує значну ефективність в управлінні запасами, зменшуючи кількість надлишкових запасів, які він повинен тримати в будь-який момент часу. При цьому супермаркет може гарантувати, що товар, який потрібен покупцеві, завжди є в наявності.

Toyota використовувала таку саму систему на своїх заводах, щоб краще узгодити рівень запасів з фактичним споживанням матеріалів. Працівники передавали картки, або "канбан", між бригадами, щоб у режимі реального часу повідомляти про рівень виробничих потужностей на заводі (і постачальникам). Коли контейнер з матеріалами, використаними на виробничій лінії, спорожнявся, на склад надсилали канбан, в якому вказувалося, який матеріал потрібен, скільки його потрібно тощо. На складах вже був готовий новий контейнер з цим матеріалом, який потім відправляли на виробництво, а постачальник отримував свій власний канбан. Постачальник також повинен мати контейнер з цим конкретним матеріалом, готовий до відправки на склад. Хоча технологія сигналізації процесу еволюціонувала з 1940-х років, в його основі

залишається той самий виробничий процес за принципом "точно вчасно" (або JIT).

Сучасні команди гнучких розробників програмного забезпечення можуть застосовувати ті ж принципи JIT, узгоджуючи обсяг незавершеного виробництва (WIP) з можливостями команди. Це надає командам більш гнучкі варіанти планування, швидший кінцевий результат, чіткіший фокус і більшу прозорість протягом усього циклу розробки. Хоча основні принципи фреймворку невідкладні часу і можуть бути застосовані практично в будь-якій галузі, команди розробників програмного забезпечення досягли особливого успіху, використовуючи гнучкий підхід. Частково це пов'язано з тим, що як тільки команди розробників програмного забезпечення розуміють фундаментальні принципи, вони можуть почати практикувати їх з невеликими додатковими витратами або взагалі без них. На відміну від впровадження канбану на заводі, що вимагало б змін у фізичних процесах і додавання значної кількості матеріалів, командам розробників програмного забезпечення потрібна лише дошка і картки, та й ті можуть бути віртуальними.

Уся робота канбан-команд обертається навколо канбан-дошки – інструменту, який використовується для візуалізації роботи та оптимізації потоку роботи між членами команди. Хоча фізичні дошки популярні серед деяких команд, віртуальні дошки є невід'ємним компонентом будь-якого гнучкого інструменту розробки програмного забезпечення завдяки їх відстежуваності, простоті спільної роботи та доступності з різних місць. Незалежно від того, чи є дошка команди фізичною або цифровою, її функція полягає в тому, щоб забезпечити візуалізацію роботи команди, уніфікацію робочого процесу, а також виявлення та якнайшвидше усунення всіх блокуючих факторів і залежностей. Проста канбан-дошка має три етапи: To Do, In Progress і done. Однак, залежно від розміру, структури та цілей команди, робочий процес може бути адаптований для задоволення конкретних потреб цієї команди. Методологія канбан базується на повній прозорості роботи та комунікації в

режимі реального часу. Як наслідок, канбан-дошку слід розглядати як єдине джерело істини щодо результатів роботи команди.

Але що таке канбан-карта? Канбан буквально перекладається з японської як "візуальний сигнал". Кожен робочий елемент представлений на канбан-дошці окремою карткою.

Основна причина представлення роботи у вигляді картки на дошці канбану полягає в тому, щоб дозволити членам команди візуально відстежувати хід виконання роботи через її робочий процес. Картки канбану містять важливу інформацію про конкретний робочий елемент, що дозволяє всій команді бачити, хто відповідає за цей елемент роботи, короткий опис виконуваної роботи, скільки часу, як очікується, займе виконання цього елемента роботи тощо. Картки на віртуальних дошках канбану часто містять скріншоти та інші технічні деталі, які можуть бути корисними для виконавця. Дозволяючи членам команди бачити статус кожного робочого елемента в будь-який момент часу, а також всі пов'язані з ним деталі, що забезпечує підвищену концентрацію уваги, повну відстежуваність і швидке виявлення вузьких місць і взаємозв'язків.

Як було показано у всіх поясненнях вище, Scrum та Kanban можуть бути застосовані до Agile методології. Основні відмінності між Scrum і Kanban показані в таблиці нижче.

Таблиця 1 – Порівняння методологій Scrum та Kanban

Критерії	Scrum	Kanban
Використання	Розробка програмного забезпечення	Ощадливе виробництво
Ідеологія (принципи)	Навчання на власному досвіді, самоорганізація та визначення пріоритетів, розмірковування над перемогами та поразками, задля безперервного вдосконалення.	Використання візуалізації для покращення поточного робочого процесу

Процес	Спринти фіксованої тривалості (наприклад, два тижні)	Безперервний процес роботи
Практики	Планування спринта, щоденна комунікація, спринт ревью, ретроспектика спринта	Візуалізація процесу роботи, обмеження незавершеного виробництва, управління потоками, впровадження зворотного зв'язку
Учасники (ролі)	Product Owner, Scrum Master, Scrum Team	Немає обов'язкових ролей

Джерело: створено автором.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У БІЗНЕСІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1 Використання цифрових інструментів в бізнесі

Jira – це інструмент управління проектами, який дозволяє організовувати, обговорювати та відстежувати роботу в єдиному місці. Це програмне забезпечення для управління проектами проводить команди через кожен етап календарного плану проекту. Назва інструменту походить від другого та третього складів японського слова *Gojira*, що в перекладі з японської означає "Годзілла". Назва походить від прізвиська, яке розробники Atlassian дали *Bugzilla*, що раніше використовувалося всередині компанії для відстеження помилок [23].

За даними Atlassian, *Jira* використовується для відстеження проблем та управління проектами більш ніж 230 000 клієнтів у 190 країнах. *Fedora Commons* та *Apache Software Foundation*, які використовують як *Jira*, так і *Bugzilla*, є одними з організацій, які використовували *Jira* для відстеження помилок та управління проектами в певний момент. *Jira* включає в себе інструменти для перенесення даних з конкуруючої *Bugzilla*.

Jira доступна в чотирьох різних пакетах:

- *Jira Work Management* призначений для загального управління проектами.
- *Jira Software* містить базове програмне забезпечення, а також функції гнучкого управління проектами (раніше це був окремий продукт: *Jira Agile*).
- *Jira Service Management* призначена для управління ІТ-операціями та бізнес-службами підтримки.
- *Jira Align* призначений для стратегічного управління продуктами та портфелями.

Переваги використання *Jira*.

Jira ідеально підходить для проектів будь-якого розміру і поставляється з безліччю готових шаблонів для різних категорій, команд і відділів. Її дошки легко налаштовувати і змінювати за потреби завдяки простим шаблонам дошок Scrum і Kanban на вибір. Само собою зрозуміло, що його можна використовувати для обох цих гнучких фреймворків або їх комбінації, наприклад, Scrumban.

Jira також надає велику свободу дій для тих, хто хоче пристосувати її до своїх конкретних потреб. Робочі процеси можуть бути настільки простими або складними, наскільки вам потрібно, щоб не зупинятися на досягнутому. Потрібно ще більше гнучкості? Вражаюча кількість доповнень, плагінів та інтеграцій, доступних для розширення і без того виняткової функціональності програми, має задовольнити таке бажання.

Роудмапи Jira безцінні для постановки цілей і відстеження прогресу в роботі декількох команд. Перевірені часом можливості Jira з відстеження проблем – це ще один ефективний спосіб відслідковувати прогрес, що має важливе значення для розробки програмного забезпечення. Це дозволяє командам швидко ідентифікувати, призначати та визначати пріоритетність великих завдань, а також менших проблем, таких як помилки, гарантуючи, що ваша команда завжди просувається вперед більш плавно. Ці дані також можна імпортувати або експортувати з файлів Excel.

Ще більше підвищить наочність вашого проекту функція звітності Jira, яка дозволяє створювати регулярні звіти, щоб бачити результати проекту, а також оцінки роботи, яку ще потрібно виконати.

Jira поставляється в різних версіях, які задовольняють різні команди. Jira Service Management, для команд, що використовують службу підтримки, або Jira Work Management, для менш технологічних команд, поєднує в собі можливості Jira, засновані на завданнях, з менш лякаючою кривою налаштувань і додатковими режимами перегляду, такими як перегляд часової шкали.

Мінуси використання Jira.

За межами Jira Work Management освоїти інструмент може бути важко через величезну кількість функцій, можливостей та налаштувань Jira; іноді

можна побачити її походження як інструменту для розробки програмного забезпечення, незважаючи на те, що її ширше використовують команди, які не є інженерами. У той час як команди, що складаються з десяти або менше членів, користуються Jira безкоштовно, команди, більші за цей показник, повинні платити за кожного користувача.

Trello – це веб-додаток для створення списків у стилі Канбан, розроблений Trello Enterprise, дочірньою компанією Atlassian. Glitch заснував його в 2011 році, а в 2014 році він був виділений в окрему компанію в Нью-Йорку. Була придбана Atlassian у січні 2017 року. Trello походить від слова "trellis", яке було кодовою назвою проекту на його ранніх стадіях. Засновник Fog Creek Джоел Спольскі анонсував Trello на заході TechCrunch [24].

Нижче наведені переваги використання Trello

Простота Trello ідеально підходить для проектів, які не є надто складними, мають коротку тривалість або потребують менш комплексного управління проектами. У порівнянні з Asana та Jira, користувачам складно ускладнювати речі.

Ця ж зручність і простота використання робить його фаворитом серед різних типів бізнесу з широким спектром вимог. Він особливо корисний для стартапів, оскільки безкоштовна версія дозволяє використовувати його необмеженій кількості користувачів. Система підтримки від Trello дозволяє легко автоматизувати завдання без зайвих зусиль, полегшуючи життя менеджеру. Існують також безкоштовні та платні доповнення (так звані Power-Ups), які розширюють можливості Trello.

Trello, як і Asana, має дуже високі стандарти безпеки і використовує той самий рівень шифрування, що й банківське програмне забезпечення. Також доступна двофакторна аутентифікація, що додатково посилює безпеку.

Ми вже обговорили деякі переваги Trello, тепер давайте розглянемо деякі його недоліки.

На жаль, найпотужніша перевага Trello також є його найбільшою слабкістю. Якщо у вас більш складні проекти, які вимагають одночасного

виконання великого обсягу роботи протягом тривалого періоду часу, Asana або Jira будуть кращим вибором. Простота Trello не може послужити на користь проєкту. Як дошка для Kanban, вона не може забезпечити значну підтримку для інших типів гнучких фреймворків.

Asana – це веб- та мобільна платформа "управління проєктами", яка допомагає командам організовувати, відстежувати та керувати своєю роботою. Її виробляє однойменна компанія з Сан-Франциско [25]. Дастін Московіц і Джастін Розенштейн заснували компанію в 2008 році. Продукт надійшов у продаж у квітні 2012 року. Після прямого лістингу у вересні 2020 року компанія була оцінена в \$5,5 млрд. Співзасновники познайомилися у Facebook, де Московіц, співзасновник компанії та віце-президент з інжинірингу, і його колега Розенштейн розробили інструмент для підвищення продуктивності Tasks. Співзасновники залишили Facebook у 2008 році, щоб запуснути Asana. Asana вийшла з бета-версії в листопаді 2011 року, а комерційна версія – у квітні 2012 року [26].

Нижче наведені переваги використання Asana

Інтерфейс Asana набагато зручніший, ніж у Jira, а простота використання є головною його особливістю. Існує безліч функцій управління та планування, багато з яких недоступні в Jira, наприклад, мозковий штурм, управління файлами, управління контактами, управління контентом, управління календарем, дискусійні дошки, редагування в реальному часі та багато іншого. Оскільки проєкти можуть бути дуже конфіденційними, Asana має надзвичайно суворі протоколи безпеки.

Asana корисна не лише для менеджерів проєктів. Завдяки можливостям відстеження та виправлення помилок, спринт-платформам і роадмапам, вона підходить для agile-команд будь-якого розміру.

Налаштування Asana також перевершує Jira, дозволяючи вам створювати корисні проєкти, робочі простори, завдання, нотатки, правила, робочі процеси, форми і теги. Також є налаштовувана інформаційна панель, яка інтелектуально оновлюється в режимі реального часу і підтримує групові чати.

Ми вже обговорили деякі переваги Asana, тепер давайте розглянемо деякі її недоліки.

Цей додатковий рівень інструментарію, якого не вистачає Jira, має свою ціну. Asana дорожча, але її додаткові функції роблять її вартою того. Однак вона безкоштовна для 15 користувачів, тому не буде проблемою для невеликих команд. Він менш орієнтований на гнучку роботу, ніж Jira, тому команди, які використовують цю методологію, швидше за все, віддадуть перевагу Jira.

3.2 Використання Trello для управління інноваційними-проєктами: кейс

У цьому розділі йде мова про компанію та про те, як Trello використовувався для щоденного управління нею. Trello допомагав відстежувати щоденну діяльність і нагадував менеджеру про те, що потрібно зробити, що відбувається і що було виконано вчасно. За допомогою цього інструменту управління було легко визначити, що потрібно, а що не потрібно в бізнесі. Trello є корисним інструментом управління, який допомагає багатьом власникам бізнесу та менеджерам проєктів впорядкувати свою повсякденну діяльність [27].

На рисунку 1 показано перелік виконаних робіт у бізнесі, а також те, що ще потрібно зробити для його покращення.

Trello – це простий у використанні інструмент управління проєктами. Він допомагає зменшити кількість рутинних операцій, що сприяє досягненню довгострокових цілей. Наведені нижче кроки показують, як використовувався Trello і як будь-який бізнес-менеджер може використовувати Trello як інструмент управління продуктами.

Крок 1. Щоб дізнатися більше про Trello, було проаналізовано відео на YouTube і виявлено, що для відкриття акаунта потрібна реєстрація. Trello є дуже корисним інструментом для багатьох бізнесів, оскільки він спрощує багато видів діяльності.

Крок 2. Було виявлено, що після реєстрації в Trello необхідно створити дошку. Дошка Trello – це інструмент для організації проектів та всіх їхніх компонентів. Дошка Trello має кілька особливостей. Наприклад, на дошці Trello обирається заголовок "Що робити?", і під цим заголовком пишеться те, що передбачається зробити в бізнесі, наприклад, відкрити спортивну кімнату для любителів спорту. Це називається картою Trello під заголовком. Картки Trello – це невеликі одиниці, які використовуються для відображення завдань та ідей. Картка може бути чимось, що потрібно закінчити. Після написання мети на дошці було пояснено, навіщо це робиться. На дошці Trello є багато інших функцій, які можуть допомогти описати вашу мету, наприклад, мітки, дати, контрольні списки, вкладення тощо.

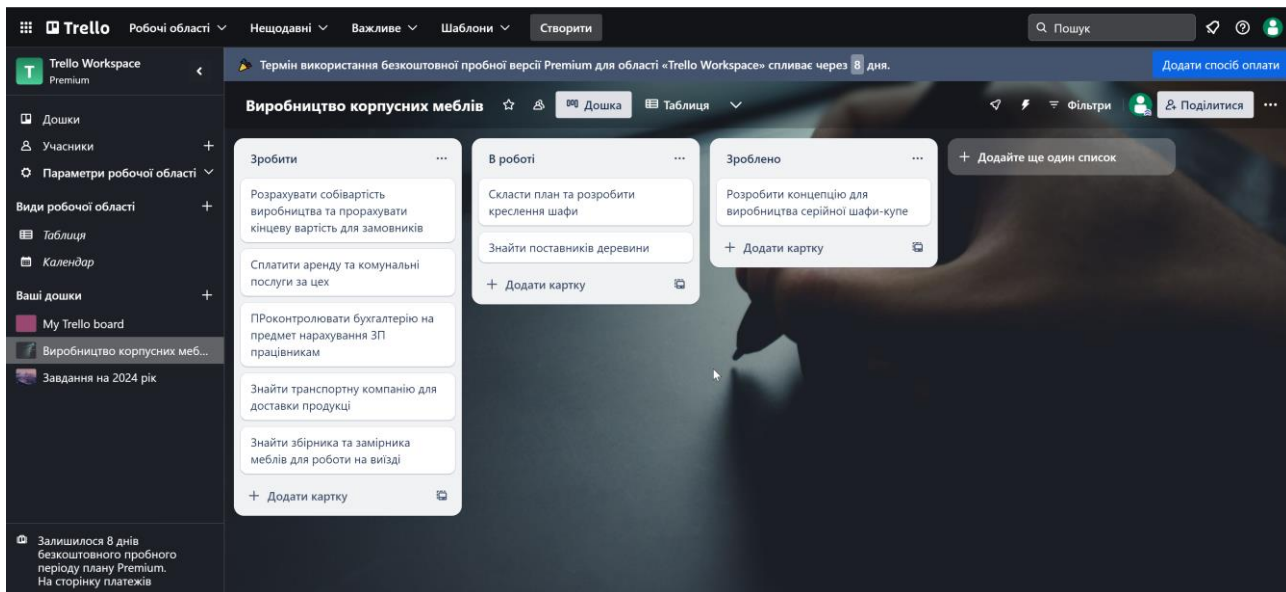


Рисунок 1 – Канбан-дошка Trello. Джерело: розроблено автором

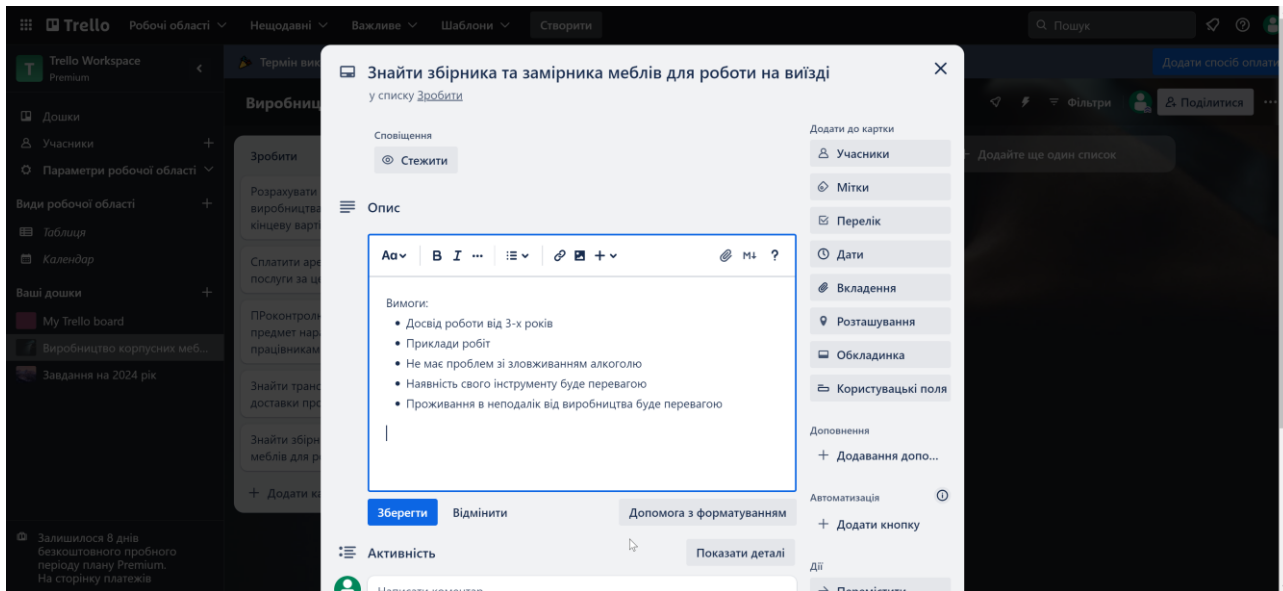


Рисунок 2 – Створення завдання. Джерело: розроблено автором

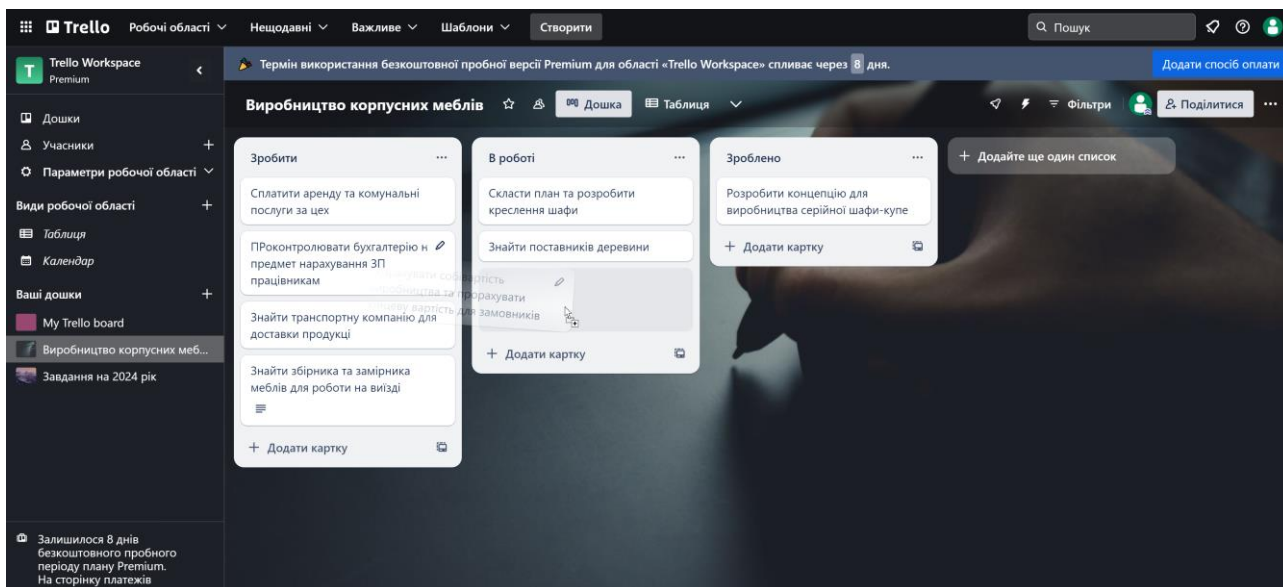


Рисунок 3 – Зміна статусу завдання. Джерело: розроблено автором

Крок 3. Після відкриття дошки з різними завданнями Trello дозволяє користувачеві переміщати ці завдання з однієї дошки на іншу, щоб перенести завдання для відстеження, а це означає, що користувач може знати, що робити і що є поточним завданням після перенесення його на іншу дошку. Наприклад, завдання з дошки "Що робити" було перетягнуто на дошку "Поточні завдання", щоб нагадати користувачеві про те, що зараз робиться.

Крок 4. Після відкриття дошки поточних завдань було відкрито "дошку виконаних завдань". Ця дошка містила всі завершені завдання, над якими

користувач все ще працював з дошки поточних завдань. Тобто, це завдання завершує завдання в бізнесі. Наприклад, на скріншоті дошки Trello нижче, завдання, яке було на поточній дошці, було перетягнуто безпосередньо до завершених завдань (завершені завдання), щоб показати, що це завдання виконано.

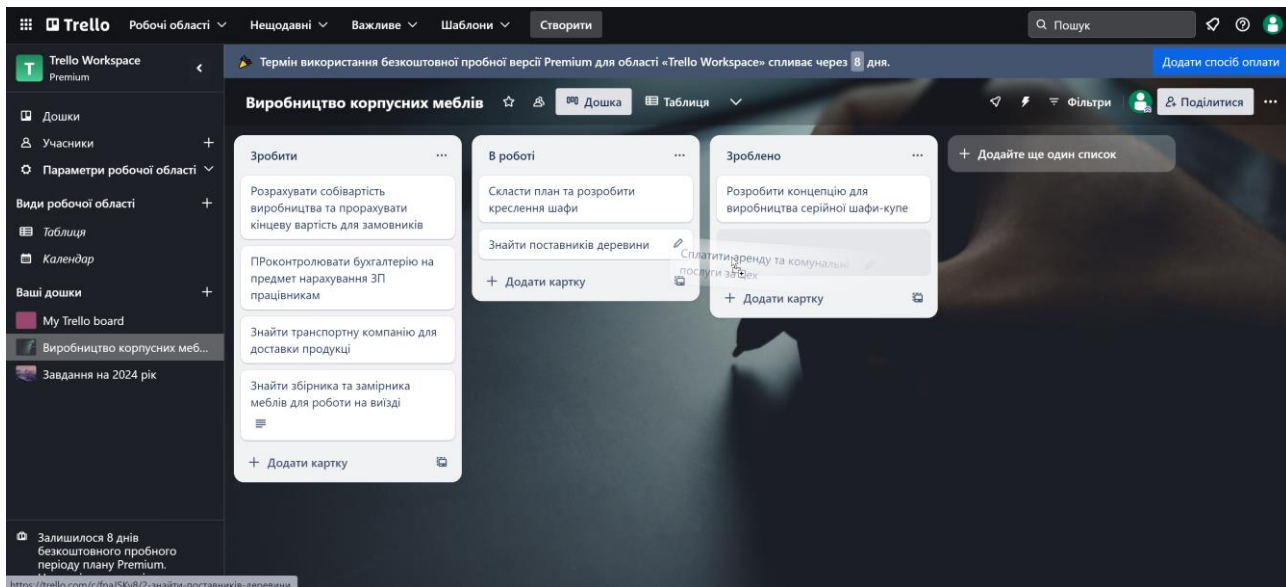


Рисунок 4 – Зміна статусу завдання на "Завершено". Джерело: розроблено автором

Крок 5. Після всіх цих кроків, які допомагають керувати бізнесом і відстежувати діяльність, залишилося зробити ще одну річ, а саме запросити учасників до сумісного управління задачами на дошці Trello. Запрошення учасників є важливим кроком в процесі управління проектом, особливо при використанні Trello. Учасники можуть коментувати ваші завдання, давати поради, що потрібно додати і, можливо, виключити у вашому завданні. Наприклад, професора Валерія запросили, тому що він є досвідченим столяром, який може допомогти порадою, а також тому, що він має великий досвід і знання у виробництві меблів. Навіть якщо ви можете зробити свій Trello приватним, важливо додавати учасників, тому що вони можуть допомогти через конструктивну критику і додавання знань покращити процеси у бізнесі. На

скріншотах нижче показано, як запросити учасника, а також кількість учасників, яких було запрошено до робочого простору Trello.

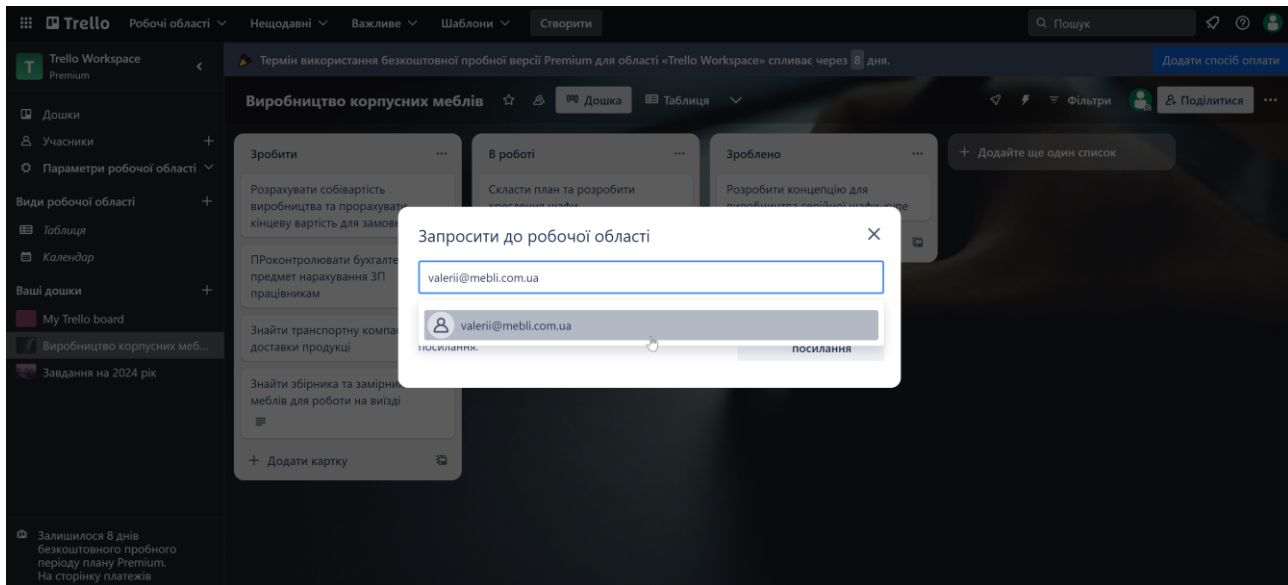


Рисунок 6 – Запрошення членів команди до робочого простору проекту.

Джерело: створено автором

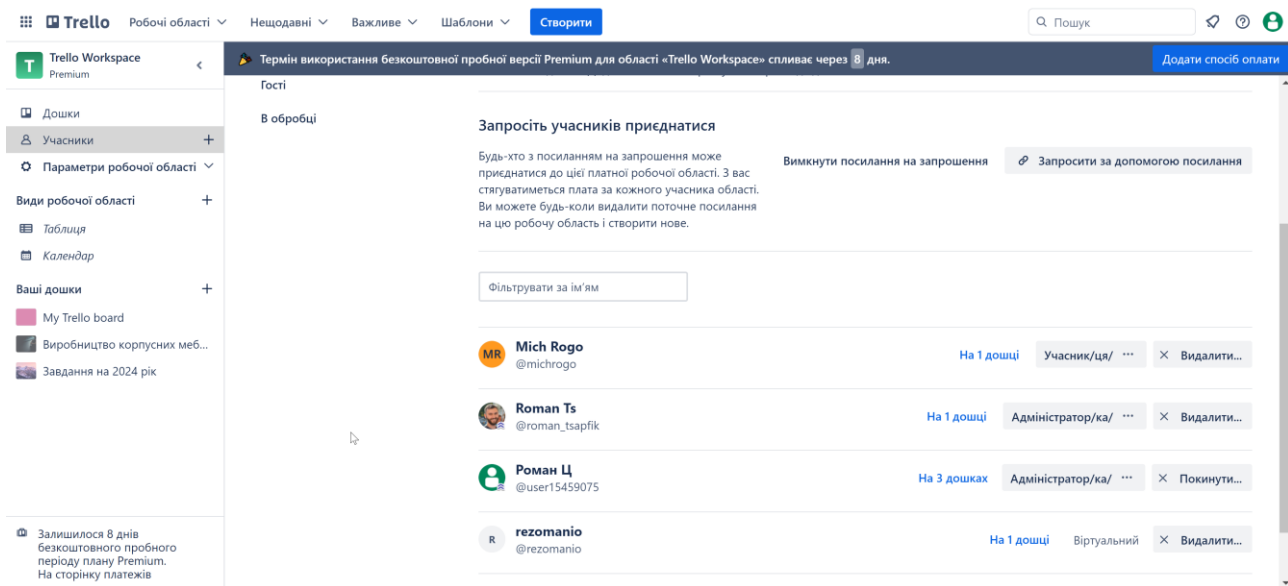


Рисунок 7 – Список членів команди. Джерело: розроблено автором

3.3 Використання цифрових інструментів для управління інноваційними бізнес-проектами

Дані були зібрані за допомогою об'єктивних запитань з метою дослідити, наскільки система управління завданнями корисна для власників малого бізнесу в Україні. Після того, як було з'ясовано, як створювати, налаштовувати і використовувати Trello, а також наскільки він корисний у бізнесі, настав час дізнатися думки вибірки малих підприємців, які використовують такі системи управління завданнями, як Trello, Asana, Jira та інші. Питання стосувалися різних тем, таких як сфера діяльності компанії та те, що вона продає. Який метод управління завданнями використовувався? Чи була система управління завданнями ефективною? Ці питання були ретельно пояснені та проаналізовані за допомогою графіків, побудованих на основі статистичних даних по кожному питанню. Джерелом цих зразків була обрані різні регіони України [28].

Були розглянуті наступні питання:

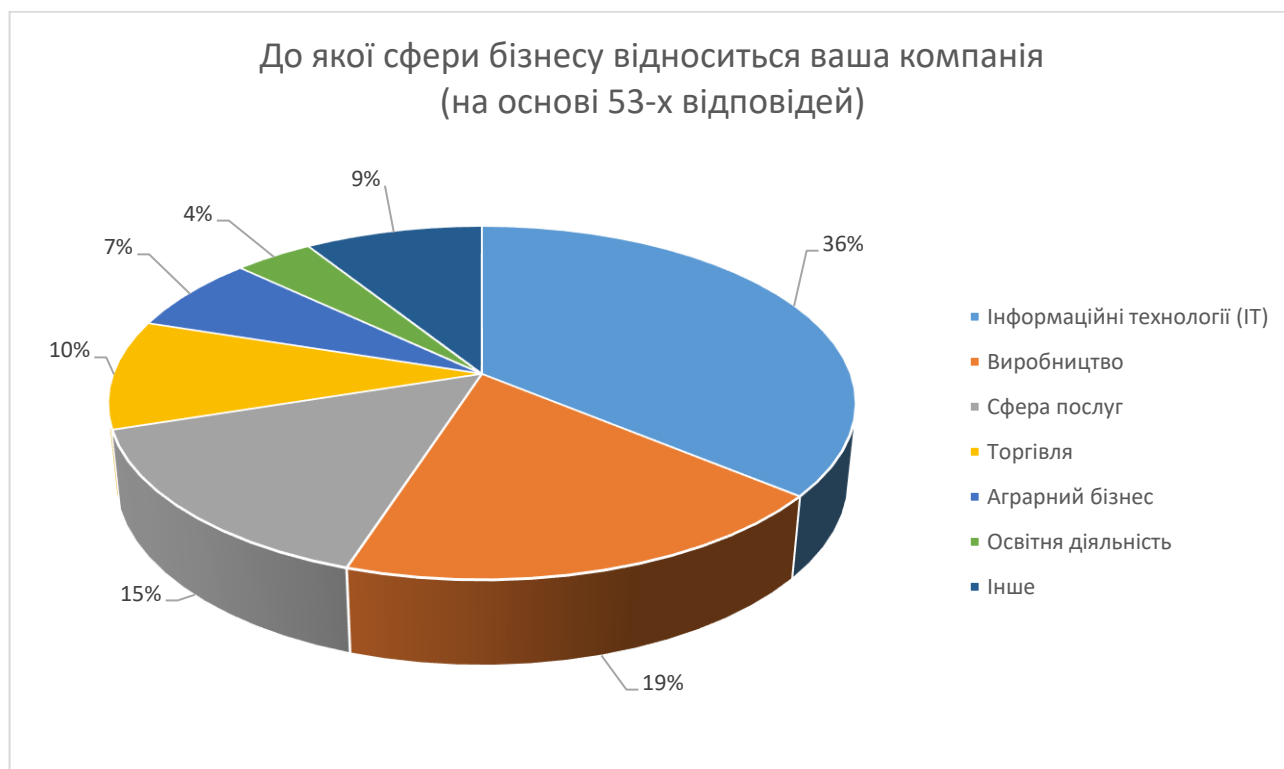


Рисунок 8 – Сфера діяльності компанії. Джерело: створено автором

У цьому питанні було визначено, що існують різні типи сфер бізнесу, як зазначено у верхньому правому куті діаграми. У сфері інформаційних технологій було зайнято 36% опитаного українського бізнес-персоналу; це найбільша кількість людей, задіяних у конкретному бізнесі. За нею йдуть виробництво (19%) та сфера послуг (15%), що вказує на те, який бізнес домінує в Україні, особливо для власників малого та середнього бізнесу. Оскільки Україні доволі суттєво покладається на сільське господарство і виробництво, було запропоновано, щоб уряд надавав більше кредитів малим підприємцям і заохочував їх займатися виробничим і аграрним бізнесом, щоб збільшити виробництво і продаж цих товарів для внутрішнього використання та експорту.



Рисунок 9 – Вид економічної діяльності. Джерело: створено автором

У цьому питанні було визначено, що малі підприємства, які надають послуги, домінують з 48%, тоді як малі підприємства, які виробляють та продають товари, посідають друге місце з 23%. Це свідчить про те, що такі галузі, як інформаційні технології, охорона здоров'я та готельно-ресторанний бізнес,

домінують над малими підприємствами, які продають товари, наприклад, виробництво, медицина та роздрібна торгівля одягом.

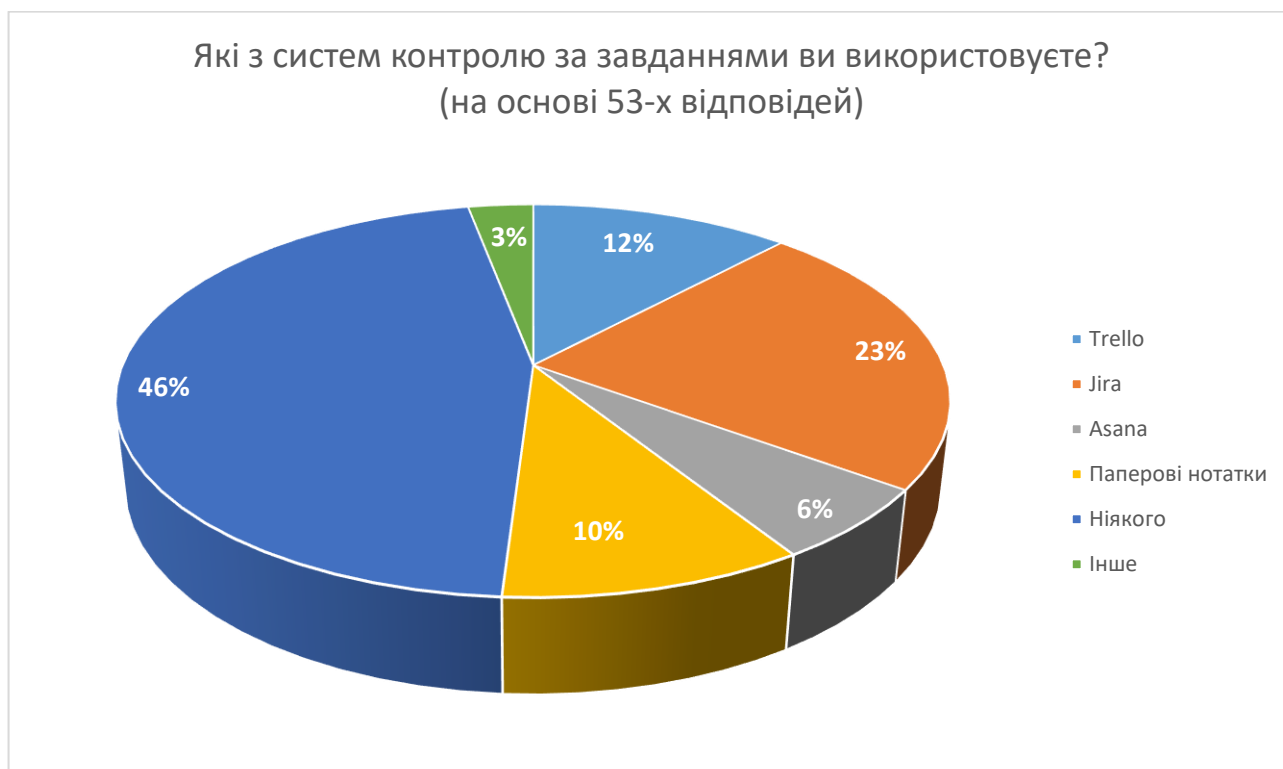


Рисунок 10 – Типи систем управління проектами, що використовуються в компанії. Джерело: створено автором

Trello, Asana та Jira були трьома системами управління проектами, згаданими в запитанні, але респонденти додали й інші. У цьому питанні було виявлено, що люди, які не використовують жодну з цих систем управління завданнями, або користуються лише паперовими нотатками домінують – 56%, за ними йдуть користувачі Jira з 23% і користувачі Trello з 12%. Решта 3% припадає на інші системи управління завданнями. Це відображає той факт, що багато власників малого бізнесу в Україні не знають про ці системи управління завданнями і змушені вручну управляти проектами в своїх компаніях. Необхідно більше навчати, як використовувати ці інструменти управління проектами, що буде позитивно сказуватися на розвитку і якості бізнесу в Україні.

Чи згодні ви з тим, що використання трекерів завдань позитивно відображаються на ефективності менеджменту у вашій компанії?
(на основі 53-х відповідей)

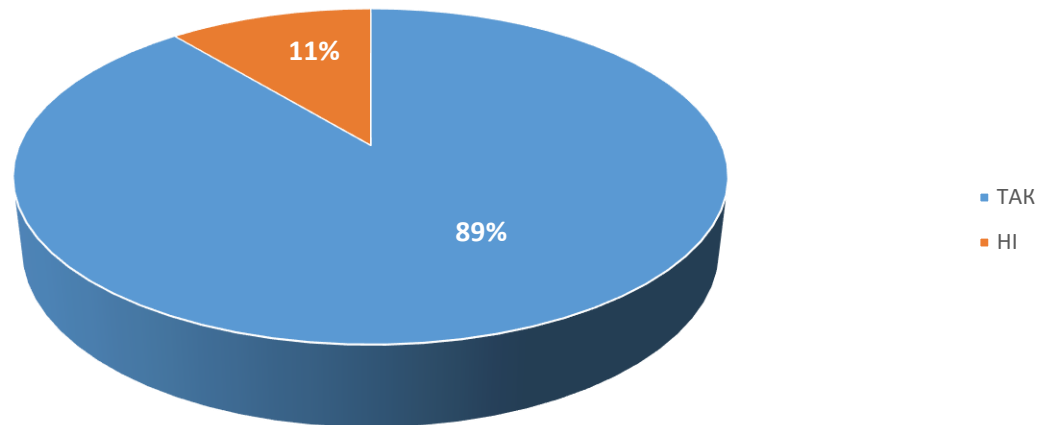


Рисунок 11 – Результати опитування щодо оцінки використання систем управління інноваційними проєктами. Джерело: створено автором

В останньому запитанні йшлося про те, чи допомогла система управління проєктами, якою користуються власники малого бізнесу, покращити управління їхнім бізнесом, і більшість з них відповіли "так": 89% погодилися з цим твердженням, а 11% не погодилися. Це свідчить про те, що навіть серед бізнесменів не використовуючих системи управління завданнями, є ті, хто вважає їх корисними. Тому було запропоновано інформувати більше підприємців про ці інструменти управління, щоб допомогти їм покращити управління своїм бізнесом.

ВИСНОВКИ

Метою даного дослідження було дослідження економічної ефективності впровадження інновацій в бізнесі в умовах цифрових трансформацій. На основі проведеного дослідження та з урахуванням попередніх публікацій [29-76] можна зробити висновок, що вдосконалення підходів до управління інноваційним бізнесом в умовах цифрової трансформації є корисним для різних видів, сфер і галузей ведення бізнесу. Це спрощує управління та дозволяє легко відстежувати різні види діяльності. Компанії можуть оптимізувати робочу силу та використовувати цифрові інструменти, щоб виконувати роботу з меншою кількістю працівників. Було виявлено, що підходи до впровадження інновацій в бізнес-процеси для ефективного управління бізнесом в контексті цифрової трансформації суттєво підвищують економічну ефективність бізнесу.

Визначено і систематизовано різні методичні підходи до управління інноваційними-проєктами в бізнесі. Встановлено, що для кожної методології характерні унікальні атрибути і алгоритми дій, які дозволяють ефективно впроваджувати інновації в бізнес. Наприклад, за методологією Waterfall, реалізація передбачає виконання наступного етапу проєкту після завершення попереднього подібно до водоспаду. Натомість Agile методологія передбачає постійну співпрацю із замовником, а також постійне вдосконалення проєкту на кожному етапі. За допомогою цієї методології проєкт може змінюватися швидко і оперативно.

Досліджено ступінь використання цифрових інструментів під час впровадження інноваційних проєктів в різних сферах і галузях бізнесу, а також вплив на економічну ефективність. Розроблено анкету-опитувальник, використовуючи інструменти платформи Google. До вибірки увійшли менеджери різних сфер і галузей бізнесу з різних регіонів країни. Результати показали, що більший відсоток керівників бізнесу не використовували цифрові інструменти під час впровадження інноваційних проєктів для підвищення економічної ефективності бізнесу до пандемії COVID-19. Проте значно ступінь

цифровізації бізнес-процесів значно прискорився за роки пандемії. Найбільш популярними і ефективними інструментами для реалізації інноваційних проєктів є Trello та Jira.

На підставі проведеного дослідження рекомендовано керівникам малого та середнього бізнесу пришвидшити ступінь використання цифрових інструментів як для впровадження інновацій та і для управління бізнес-проєктами з метою підвищення економічної ефективності бізнесу. Цьому може сприяти підвищення кваліфікації працівників бізнесу через короткострокові навчальні курси у закладах вищої освіти з метою здобуття практичних навичок використання цифрових інструментів та підвищення цифрової грамотності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Terry, George R, "Principles of managent," in Principles of managent, Indiana, R.D Irwin, 1972, p. 614.
2. D. F. W. Taylor, "The principles of scientific management," in The principles of scientific management, New York & London, Harper & Brothers, 1911, p. 144.
3. Weihrich, Harlod Koontz and Heinz, "Management," in Management, Michigan, Mcgraw-Hill, 1988, p. 685.
4. C. Uzuegbu, "Henry Fayol's 14 principles of management," Journal of information science theory and practices, 2015. pp. 58-72.
5. Vemparala, "Management Theories every small business owner should know," Business News Daily, 08.02.2022. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/10626-management-theories-for-smbs.html>. (Accessed on 08.11.2023).
6. Nelson D, Fredrick W Taylor and the rise of scientific management, Cambridge: Madison, 1980.
7. F. Merz, "Max Weber's Theory of Bureaucracy and its negative consequences paperback," Chemnitz, 2011.
8. Lunenburg, "Organizational structure and Design," Werber's model of bureaucracy, 2017. vol. 1, no. 1, pp. 1-3.
9. Sean Peek, "Management theory of Elton Mayo," Business Basics, 13 01 2023. URL: <https://www.business.com/>. (Accessed on 28. 11. 2023).
10. Carson, Charles, "'A historical view of Douglas McGregor's Theory Y' .," Management Decision. 2018, pp. 450 – 460.
11. Brawman, Fransisco, "Impact of digitalization on business models," Forester research, 2018. vol. 120, no. 12, pp. 105-118.
12. Members of Fast company, "Fastcompany," Fast company, 12.02.2021. URL: <https://www.fastcompany.com/>. (Accessed on 02.12.2023).

13. Emeritus, "Analysing the impact of social media on different businesses in thr," Emeritus, 23. 5. 2022. URL: <https://www.emeritus.org>. (Accessed on 05.12.2023).
14. Fahndrich, Jochen, "A Literature review on the impact of digitalisation on management control," 29.11.2022. URL: <https://www.link.springer.com/>. (Accessed on 26.11.2023).
15. J. Horwitz, "As whatsapp tops 2 billion users, its boss vows to defend encryption," WhatsApp, 17.03.2020. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>. (Accessed on 18.11.2023).
16. Australian food news, "Hellman's mayonnaise expands in Australia," Hellman, 19.12.2016. URL: <https://www.ausfoodnews.com.au/>. (Accessed on 19.11.2023).
17. Twitter, "Twitter brand guidelines," Twitter, 20.10.2020. URL: <http://www.about.twitter.com>. (Accessed on 23.11.2023).
18. Adobe communications team, "Waterfall Methodology: A complete guide," Adobe Business, 18.03.2022. URL: <https://www.business.adobe.com/>. (Accessed on 23. 11. 2023).
19. Cassie, Hoory, "Agile vs Waterfall: Which project management methodology is best for you?," Forbes, 10.08.2022. URL: <https://www.forbes.com/>. (Accessed on 23.11.2023).
20. Wrike, "Wrike," Wrike, 25.01.2022. URL: <http://www.wrike.com>. (Accessed on 24 11 2023).
21. Sean Peek, "What is scrum methodology?," Business News Daily, 15. 05. 2022. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4987-what-is-agile-scrum-methodology.html>. (Accessed on 30.11.2023).
22. Sean Peek, "What is Agile scrum methodology?," Business News Daily, 15.05.2022. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4987-what-is-agile-scrum-methodology.html>. (Accessed on 30. 11. 2023).
23. Atlassian, "Jira Software," 12.01.2023. URL: <https://www.atlassian.com/>. (Accessed on 30.11.2023).

24. Trello, "Organize anything," Trello, 20.10.2020. URL: <https://www.trello.com/>. (Accessed on 09.12.2023).
25. Asana guide, "Asana guide," Asana guide, 18.06.2022. URL: <http://www.asana.com/guide/examples/project-management/asana-agile>. (Accessed on 12.11.2023).
26. Asana, "Asana inc 2021 annual report," U.S securities and exchange commission, San francisco, 2022.
27. Kimberly, "YouTube.com," Kimberly, 29.07.2020. URL: <https://ww.kimberlyannjimenez.com/trello> . (Accessed on 14.12.2023).
28. Google, "Форма опитування в Google," Google, 20.11.2023. URL: <https://forms.gle/zik2MGdKj8KnW53s8>. (Accessed on 03.12.2023).
29. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
30. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
31. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
32. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

33. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
34. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. *Механізм регулювання економіки*, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
35. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
36. *Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої*. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
37. *Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої*. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
38. *Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої*. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
39. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
40. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98), 31-39.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

41. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

42. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

43. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

44. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

45. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

46. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

47. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
48. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
49. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
50. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
51. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
52. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
53. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
54. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-

Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

55. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

56. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

57. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

58. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

59. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

60. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the

Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16.

DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

61. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

62. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

63. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

64. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

65. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

66. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional

Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

67. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

68. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

69. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

70. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

71. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А. Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL:

<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>

72. Федина С. М., Ковальов Б. Л., Ігнатченко В. М. Біоекономіка: сутність поняття, стратегії, стан та перспективи розвитку підприємницьких форм в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2019. №3. С. 16-27. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2019.85.02>

URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76718>

73. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83800>

74. Ковальов Б.Л., Пімоненко Т.В., Лисенко А.С. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського союзу. Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 92-102. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68713>

75. Ковальов Б.Л. Методичні підходи до формування інформаційного наповнення векторної моделі оцінки сталого способу життєдіяльності. Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 44-52.

76. Барченко Н.Л., Любчак В.О., Карінцева О.І., Ковальов Б.Л., Пономаренко І.О. Моделі опису індикаторів прогресу цифрової трансформації економіки. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. №3. С. 42-50. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89277>