

УДК 338.246.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-13>

Фролова Н.Л.

кандидат економічних наук, викладач,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Frolova Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Lecturer,
Education and research institute Karazin business school,
V. N. Karazin Kharkiv National University

ІНСТИТУЦІЙНИЙ БАЗИС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL BASIS FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Висока динамічність глобального бізнес-середовища та експоненціальний характер його змін вимагають від підприємств застосування новітніх механізмів та інструментарію забезпечення випереджаючого розвитку на світовому ринку. Сьогодні ключовим трендом трансформації бізнесу є цифровізація, застосування технологічних рішень якої дає змогу сформувати динамічні конкурентні переваги суб'єктами малого та середнього бізнесу й досягти лідируючих позицій на глобальному ринку. Розглянуто інституційні ініціативи України щодо стимулювання процесів цифровізації економіки та суспільства, а також результативність їх реалізації. З огляду на доцільність впровадження цифрових рішень у діяльність бізнес-суб'єктів встановлено поетапність забезпечення цифрової трансформації малого та середнього бізнесу, розроблено механізм її здійснення за участю бізнес-асоціацій.

Ключові слова: малий та середній бізнес, інституції, цифровізація, цифрова трансформація, поетапність, механізм реалізації.

Высокая динамичность глобальной бизнес-среды и экспоненциальный характер ее изменений требуют от предприятий применения новейших механизмов и инструментария обеспечения опережающего развития на мировом рынке. Сегодня ключевым трендом трансформации бизнеса является цифровизация, применение технологических решений которой позволяет сформировать динамические конкурентные преимущества субъектами малого и среднего бизнеса и достичь лидирующих позиций на глобальном рынке. Рассмотрены институциональные инициативы Украины по стимулированию процессов цифровизации экономики и общества, а также результативность их реализации. С учетом целесообразности внедрения цифровых решений в деятельность бизнес-субъектов установлена поэтапность обеспечения цифровой трансформации малого и среднего бизнеса, разработан механизм ее осуществления с участием бизнес-ассоциаций.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, институты, цифровизация, цифровая трансформация, поэтапность, механизм реализации.

The high dynamics of the global business environment and the exponential nature of its changes require enterprises to use the latest mechanisms and tools to ensure advanced development in the global market. Today, the key trend of business transformation is digitalization, the use of technological solutions that allows you to create dynamic competitive advantages for small and medium-sized businesses and achieve a leading position in the global market. The article considers the institutional initiatives of Ukraine to stimulate the digitalization of the economy and society and the effectiveness of their implementation. In particular, the evaluation indicators of implementation of the concept of development of the digital economy and society of Ukraine to 2018 to 2020 to develop digital state indicated improve the country's position in such global rankings: 30th place in the network readiness Index (in fact, in 2019, Ukraine ranked 67 line); 40th place on the Global index of innovation (in 2019 47th place); place 50 on the Global index of development of information and communication technologies (in 2017 47th place); 60th place on the Global competitiveness index (in 2019 85). Taking into account the fact that currently small and medium-sized businesses are quite limited in financial and investment, scientific and educational, innovative and technological, and information and advisory opportunities for making the transition to digital development, the issue of participation of the state and regional institutions to support the development of small and medium-sized businesses is being updated. In particular, the formation of business associations for the digital transformation of small and medium-sized

businesses as a center for the development, commercialization and advisory support in the process of introducing digital technologies into the activities of subjects of this sphere is of particular importance. The stages of ensuring the digital transformation of small and medium-sized businesses have been established and a mechanism for its implementation with the participation of business associations has been developed.

Keywords: *small and medium-sized businesses, institutions, digitalization, digital transformation, stage-by-stage, implementation mechanism.*

Постановка проблеми. Нині глобальним трендом розвитку бізнес-середовища є цифровізація, впровадження ініціатив якої дає змогу суб'єктам малого та середнього бізнесу здійснити якісну трансформацію бізнес-моделі та складових бізнес-процесів, а за рахунок цього сформувати динамічні конкурентні переваги їх розвитку як базису досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку й забезпечення успішної адаптації до майбутніх змін і викликів динамічного середовища їх функціонування.

З огляду на вагому роль малого та середнього бізнесу в активізації економічного зростання країни й забезпеченні її інноваційної трансформації, стимулюванні процесів зайнятості населення й покращенні його матеріального стану особливого значення набуває формування сприятливого інституційного середовища для забезпечення цифрової трансформації малого та середнього бізнесу й посилення його конкурентних позицій на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості цифровізації бізнес-суб'єктів активно вивчаються та висвітлюються в публікаціях сучасних учених, таких як В. Дикань, І. Воловельська, А. Волкова, В. Купріяновський, І. Маркович, І. Струтинська, І. Токмакова, Н. Чухраєва [1–6]. Зокрема, вченими досліджено процеси цифровізації економіки загалом і в розрізі галузей зокрема, визначено її особливості, позитивні та негативні аспекти, а також стимули підприємств до забезпечення цифрового розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Відзначаючи високий рівень наукових здобутків вчених, бачимо, що недостатньо вивченим залишається питання формування інституційного базису реалізації цифрових ініціатив розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є аналіз особливостей інституційної забезпеченості процесів цифрового розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу, розроблення механізму їх цифрової трансформації з урахуванням глобальних трендів цифровізації бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова економіка набуває все більш активного поширення у світі. Отже, нині розмір цифрової економіки оцінюють у 3 трлн. дол., а прогнози експертів свідчать про те, що до 2035 р. її обсяг може досягти 16 трлн дол. При цьому значна частка цієї вартості створюється в провідних економіках світу, а саме 35% – у США, 13% – у Китаї, 8% – у Японії, близько 25% – у країнах Європи [7]. Важливою особливістю цифрової економіки є те, що її активний розвиток сприяє збільшенню ВВП країни, доказом чого є успішний досвід Швеції, Південної Кореї, Естонії, Ірландії та Ізраїлю, які збільшили ВВП до 20% за

5 років завдяки активному впровадженню цифрових технологій [6].

Україна також поступово долучається до глобальної течії цифровізації економіки. Близько 400 digital-стартапів з'являється в Україні щороку, 20 із яких стають стабільними компаніями, а один-два перетворюються на вельми успішний бізнес [6]. Нині до процесів підтримки інноваційних та цифрових ініціатив у країні приєднався Український фонд стартапів, надаючи гранти найбільш перспективним стартап-проєктам. Фонд вперше вибрав 8 переможців пітчінг-сесій, які отримають від держави загалом 9 млн. грн. При цьому переможці поділяються на такі дві категорії: seed-гранти, які надаються розробникам уже створених продуктів, що вимагають розширення й підтримки (розмір гранту становить 1,25 млн. грн. (50 тис. дол.)); pre-seed-гранти, що надаються розробникам ідей, які перебувають ще на стадії створення власного продукту (розмір гранту становить 625 тис. грн (25 тис. дол.)) [8].

Однак, попри реалізацію таких фрагментарних проєктів, частка цифрової економіки в Україні нині сягає лише 3%, а в рейтингу цифрової конкурентоспроможності за 2018 р. країна посіла 58 місце серед 63 країн Європи, Середнього Сходу та Африки. Вклад цифрової економіки у ВВП країни є вкрай низьким, становлячи близько 4,4 млрд дол. [9].

Вагомими перепонами на шляху формування цифрової економіки в країні є недосконалість інституційного базису реалізації цифрових ініціатив і низький рівень державної підтримки цих процесів. Зокрема, серед інституційних перепон цифрової трансформації економіки країни виділяють [4] низьке включення державних установ до реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства; невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям; невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій і програм розвитку цифровим можливостям.

Україна є чи не єдиною країною у Європі, яка досі не мала власного «цифрового» бачення. Практично всі країни ЄС вже затвердили та впроваджують власні «цифрові адженди», або «цифрові стратегії», а багато з них, наприклад Німеччина, Франція, Швеція, реалізують її ключові компоненти протягом останніх 5–7 років як пріоритет державної політики у багатьох сферах життя та галузях економіки [10]. Так, станом на 2015 р. програми з розвитку цифрової економіки було затверджено у 15 країнах, зокрема в Німеччині, Китаї, Японії, Бразилії, США, Великобританії, Естонії, Нідерландах, Ірландії, Швеції, Сінгапурі, Філіппінах, Малайзії, ЄС. За даними Єврокомісії станом на березень 2017 р. в країнах ЄС налічувалося більше 30 національних та регіональних ініціатив з промислової цифровізації (on digitising industry) [11].

На європейському рівні вже декілька років обговорюється питання створення єдиного цифрового ринку Європи (ЄЦР). Концепція спільного цифрового простору має три основних спрямування, а саме доступність до цифрових продуктів і послуг; створення середовища для розвитку мережових і цифрових технологій; використання цифрового ринку як потенціалу для прискорення зростання економіки. При цьому йдеться не тільки про технічну стандартизацію в різних країнах для полегшення міжнародної електронної торгівлі (хоча це є основним завданням ЄЦР), але й про нівелювання будь-яких бар'єрів щодо торгівлі діджитал-продуктами, цифрової безпеки та приватності, поліпшення інфраструктури, правового урегулювання складних мережових питань, створення інфраструктури для навчання ІТ-фахівців тощо [12]. Створення єдиного ринку е-послуг вирішить низку важливих стратегічних завдань ЄС у глобальному світовому економічному й геополітичному контексті, зокрема забезпечить створення єдиної та прозорої системи обігу послуг, капіталів і населення в межах Єврозони та на континенті; формування середовища справедливої конкурентної боротьби товарів і послуг; утримання перспективних ІТ-рішень, технологій і стартапів всередині ЄС; усунення бар'єрів між покупцем і продавцем незалежно від точок фактичного перебування; оптимізацію технологічних можливостей ЄС. За прогнозами аналітиків країни Європи зможуть додатково отримувати близько 415 млрд. євро щорічно, використовуючи уніфіковану цифрову систему. Також перспективи ринку відкривають сотні тисяч робочих місць для жителів ЄС [13].

Як відомо, в Україні з 2016 р. громадською організацією «Хайтек Офіс» за підтримки державних органів влади реалізується стратегія покрокового переходу до цифрової економіки, головним завданням якої є проникнення високих технологій до всіх сфер суспільного та економічного життя. Результатом співпраці зазначених інституцій став проєкт «Цифрова агенда України – 2020» («Цифровий порядок денний – 2020»), що було презентовано в грудні 2016 р., який у подальшому прийнято за основу «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», націленої на прискорення економічного зростання та залучення інвестицій, трансформацію секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні, технологічну та цифрову модернізацію промисловості й створення високотехнологічних виробництв, доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу, реалізацію людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва. Також затверджено план заходів щодо реалізації Концепції, який передбачає формування відповідного нормативного, організаційного та методичного забезпечення цифрового розвитку [14]. Відповідальною за практичну реалізацію Концепції та Плану визначено створену в липні 2018 р. Координаційну раду з розвитку цифрової економіки та суспільства як тимчасовий консультативно-дорадчий орган Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Координаційна рада та її робочі підгрупи повинні здійснити якісну підготовку пропозицій щодо створення необхідних умов для ефективного розви-

тку й використання науково-технічного потенціалу України у сфері розвитку цифрової інфраструктури, зокрема щодо забезпечення широкосмугового доступу до мережі Інтернет по всій території України [15]. Також наприкінці 2018 р. відбулося відкриття Інституту цифрових трансформацій як громадської організації, яка об'єднала бізнесменів, експертів і вчених для впровадження інновацій в економіку України [16]. Зокрема, передбачено здійснення цифровізації за такими напрямками, як урядова політика, освіта й бізнес. Реалізація такої ініціативи дасть змогу сформувати ринок цифрових технологій, підвищити конкурентоспроможність України й здійснити її трансформацію в розвинену технологічну країну.

У вересні 2019 р. створено Міністерство цифрової трансформації як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії [17].

Безсумнівно, затвердження концепції цифрового розвитку держави й плану заходів щодо її реалізації є важливим кроком до впровадження засад цифрової економіки й розбудови цифрового суспільства. Однак, аналізуючи досягнення країни в розрізі глобальних рейтингів інноваційно-технологічного та цифрового розвитку країни, розуміємо, що темпи впровадження цифрових ініціатив є занадто повільними, а цифровий розрив країни порівняно з цифровими лідерами тільки збільшується. Зокрема, індикаторами оцінювання реалізації визначених завдань щодо формування цифрової держави є таке покращення позицій країни в глобальних рейтингах: 30 місце за Індексом мережевої готовності (фактично у 2019 р. Україна зайняла 67 сходинку); 40 місце за Глобальним індексом інноваційності (у 2019 р. – 47 місце); 50 місце за Глобальним індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (у 2017 р. – 47 місце); 60 місце за Глобальним індексом конкурентоспроможності (у 2019 р. – 85 місце) [9; 14; 18]. Враховуючи цей факт і зважаючи на закінчення терміну реалізації вказаної концепції в поточному році, зазначаємо, що розроблення нового документа має враховувати недоліки чинної Концепції та визначати дієві заходи щодо забезпечення цифрової трансформації економіки та суспільства. Особливо важливою в цьому сенсі є роль держави, яка має спрямувати зусилля на підтримку цифрових ініціатив малого та середнього бізнесу, який сформує базис для цифрової трансформації країни.

Отже, умовно виділяють три напрями цифрової трансформації, такі як взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделі.

Зокрема, інструментом трансформації взаємовідносин з клієнтами визначають соціальні мережі. Нині це не тільки новий канал комунікації, що дає змогу персоналізовано спілкуватися з потенційним покупцем, але й база даних про його звички, поведінку та інтереси. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування, онлайн-кабінети, не тільки скорочують витрати на утримання колл-центрів і клієнт-менеджмент, але й змінюють споживчу поведінку. Це підвищує очікування клієнтів загалом від ринку, адже користувачі все частіше чекають, що їх запити будуть оброблені швидко, персоналізовано й 24/7 [19].

Ще однією досить широкою сферою впровадження цифрової трансформації є оптимізація операційних процесів. Хоча тут більше можливостей для промислових індустрій, компаній, які надають послуги, також можуть зробити свій ланцюжок створення вартості більш ефективним, наприклад, використовуючи сучасні ERP-системи. Цифрова трансформація на виробництві виділяє вісім важелів створення вартості, таких як оптимізація режимів роботи обладнання, оптимізація завантаження устаткування, підвищення продуктивності та безпеки праці, логістична оптимізація, підвищення якості продукції, поліпшення прогнозування попиту, скорочення термінів виведення продукції на ринок, поліпшення післяпродажного обслуговування. В основі цих процесів лежать такі технології, як індустріальний Інтернет речей, 3D-друк, штучний інтелект, предикативна аналітика й обслуговування, доповнена й віртуальна реальність, хмарні обчислення [19]. Так, наприклад, впровадження цифрових рішень щодо автоматизації управління ланцюгами поставок дає можливість підвищення ефективності й прозорості цих процесів, налагодження точного планування й управління матеріальними ресурсами в режимі реального часу, формування надійної системи виконання замовлень.

Третій напрям цифрової трансформації – це зміна бізнес-моделі. Це можуть бути зміни в дистрибуції, створення супутніх цифрових продуктів або повне переформатування бізнесу, наприклад перехід на цифрові продажі [19].

З огляду на те, що нині суб'єкти малого та середнього підприємництва досить обмежені у фінансово-інвестиційних, науково-освітніх, інноваційно-технологічних та інформаційно-консультативних можливостях для здійснення переходу до цифрового розвитку, актуалізується питання участі безпосередньо держави та регіональних інституцій підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. Зокрема, особливого значення набуває формування бізнес-асоціацій цифрової трансформації малого та середнього бізнесу як осередку для розроблення, комерціалізації та консультативного супроводження в процесі впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів цієї сфери.

Першочерговим завданням, що постає перед бізнес-асоціацією у цьому напрямі, є вивчення світової практики цифрового розвитку малого та середнього бізнесу задля визначення пріоритетних напрямів цифровізації бізнес-процесів та ефективних цифрових рішень у цій сфері.

На другому етапі доцільно проводити ґрунтовний аналіз сектору малого та середнього бізнесу задля виявлення рівня цифрової зрілості підприємств і визначення бізнес-процесів, які потребують удосконалення на основі їх цифрової трансформації.

ґрунтуючись на результатах дослідження світового досвіду цифровізації малого та середнього бізнесу й беручи до уваги сучасні реалії цифрової зрілості вітчизняних суб'єктів цієї сфери, бачимо, що відбувається формування нормативно-правового забезпечення процесів цифровізації бізнесу, зокрема розроблення концептуальних положень і стратегії цифрової трансформації малого та середнього підприємництва (третього етапу). Особливу увагу варто приділити цифровим рішенням щодо розширення технологічних можливостей оброблення великих обсягів даних, забезпечення автоматизації бізнес-процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту, впровадження нових виробничих технологій (технології на основі промислового Інтернету речей, робототехніки, сенсорної електроніки), розширення каналів цифрової взаємодії.

Четвертий етап передбачає розроблення галузевих дорожніх карт цифровізації малого та середнього бізнесу, зокрема високотехнологічних виробництв, науково-дослідного та ІТ-секторів, сільського господарства, енергетики, будівництва, транспорту. Використання такого стратегічного інструменту не лише дасть змогу визначити пріоритети цифрового розвитку й завдання щодо їх досягнення, але й стане базисом для цифрової співпраці ключових стейкхолдерів, які здійснюють безпосередній вплив на цифровізацію суб'єктів малого та середнього бізнесу.

П'ятий етап ґрунтується на побудові механізму забезпечення цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього бізнесу за участю бізнес-асоціацій. З огляду на вагомість організації плідної співпраці суб'єктів цієї сфери в межах бізнес-утворення та їх ефективної взаємодії з інституціями зовнішнього оточення доцільною є побудова такого механізму, в якому розкрито технологію та інструменти взаємодії суб'єктів у контексті забезпечення цифрової трансформації цього сектору (рис. 1). Особливістю цього механізму є організація взаємодії суб'єктів малого та середнього підприємництва з інституціями зовнішнього середовища через спеціалізовані центри відповідальності, зокрема в межах регуляторно-експертної співпраці (Центр координації регуляторних змін), інноваційно-технологічної (Центр інноваційного розвитку і розбудови локальних виробничих систем), фінансово-інвестиційної (Фонд взаємного гарантування та кредитування), інформаційно-консультативної (Центр інформаційно-консультативного забезпечення розвитку малого та середнього підприємництва), науково-освітньої (Центр інтелектуального розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва).

На цьому етапі вагомим значення набуває розроблення програм міжгалузевих цифрових співробітництва, зокрема розбудови цифрової інфраструктури, що дасть змогу досягти злагодженої співпраці суб'єктів інституційного середовища щодо формування й реалізації потенціалу цифрового зростання малого та середнього бізнесу.

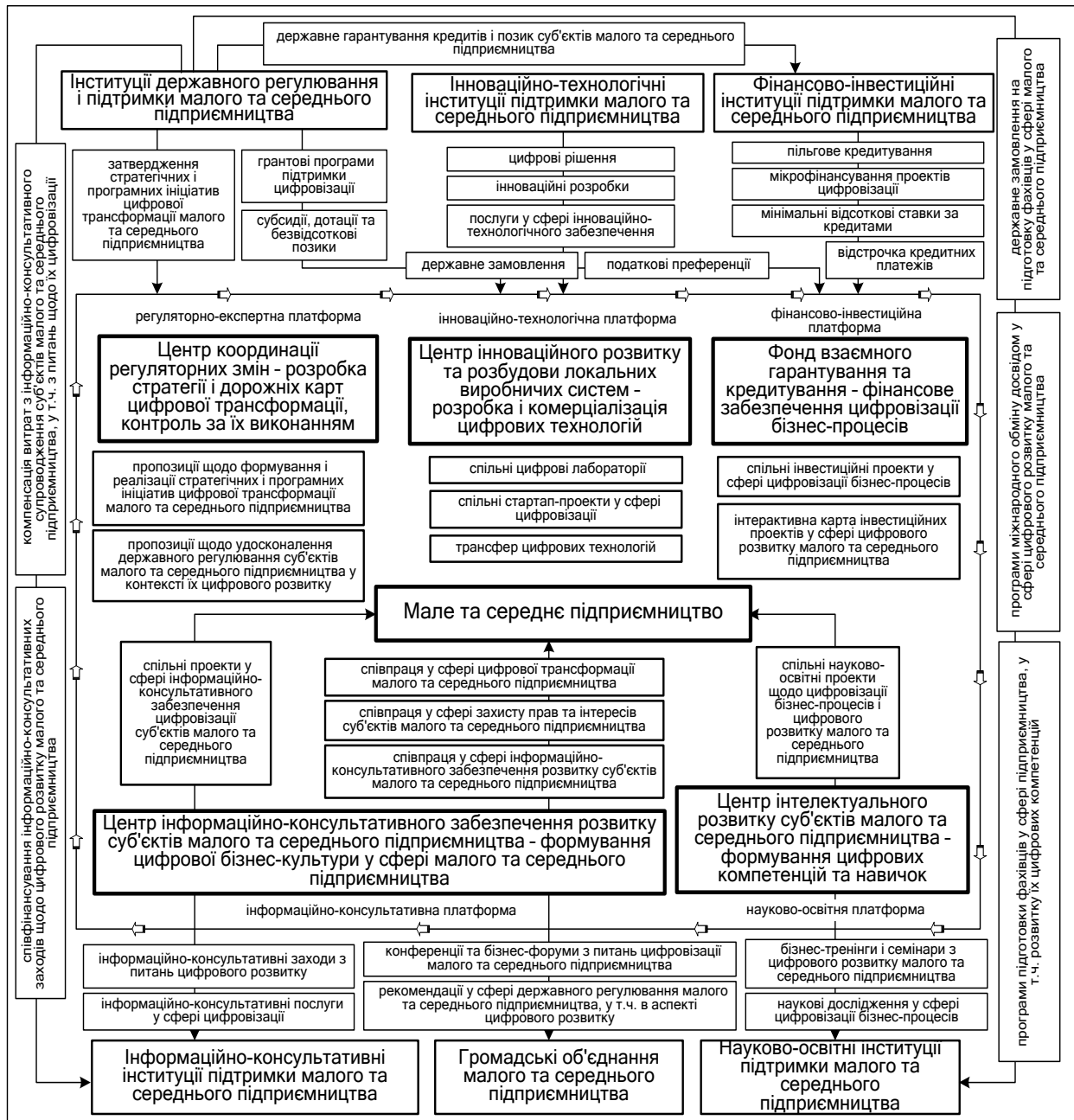


Рис. 1. Узагальнена схема механізму забезпечення цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в межах бізнес-асоціації

Шостий етап передбачає формування єдиного цифрового простору співпраці бізнес-асоціації з ключовими стейкхолдерами в умовах забезпечення цифрової трансформації малого та середнього бізнесу.

Сьомий етап ґрунтується на безпосередній реалізації стратегії та дорожніх карт цифрової трансформації малого та середнього бізнесу на основі поглиблення міжсекторальної співпраці бізнес-асоціації та стейкхолдерів.

Восьмий етап передбачає моніторинг виконання й оцінювання результативності реалізації стратегії та дорожніх карт цифрової трансформації малого й середнього бізнесу на кожному проміжному етапі їх впровадження.

Висновки. Таким чином, досліджено особливості поширення процесів глобальної цифровізації економіки й формування інституційного середовища для цифрового розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Розглянуто Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, досліджено результативність її виконання сьогодні в розрізі визначених індикаторів оцінювання. Обґрунтовано вагомість забезпечення цифрового розвитку малого та середнього бізнесу відповідно до світових темпів цифрової перебудови бізнес-суб'єктів. Розкрито етапи забезпечення цифрової трансформації малого та середнього бізнесу, розроблено механізм її здійснення за участю бізнес-асоціацій цієї сфери, використання якого дасть змогу створити базис

цифрового розвитку бізнес-суб'єктів і посилити конкурентні можливості малого та середнього бізнесу у світовому бізнес-просторі.

Бібліографічний список:

1. Дикань В., Воловельская И. Разработка организационно-экономической модели инновационной платформы. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 9–17.
2. Волкова А., Плотноков В., Рукинов М. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития. *Управленческое консультирование*. 2019. № 4. С. 38–49.
3. Цифровая экономика – «Умный способ работать» / В. Куприяновский, С. Синягов, С. Липатов, Д. Намиот, А. Воробьев. *International Journal of Open Information Technologies*. 2016. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-umnyy-sposob-rabotat> (дата звернення: 15.02.2020).
4. Маркович І., Струтинська І. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105–109.
5. Токмакова І., Чередищенко О., Войтов І., Паламарчук Я. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 125–134.
6. Чмерук Г., Краліч В., Бурлакова І. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97–101.
7. Главные цифровые экономики мира. *Ростех*. URL: <http://ar2016.rostec.ru/digital-g20> (дата звернення: 10.01.2020).
8. Первые стартапы-победители получили гранты на развитие бизнеса от государства. *Предпринимательство и потребительский рынок города Харькова*. URL: <https://ppr.kharkov.ua/ru/aktualnaya-informatsiya/novosti/pervye-startapy-pobediteli-poluchili-granty-na-razvitiye-biznesa-ot-gosudarstva> (дата звернення: 24.02.2020).
9. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична довідка. Київ : Український інститут науково-технічної експертизи та інформації, 2019. 80 с.
10. Фіщук В. Цифрова економіка – це реально. *Новини бізнесу*. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/fischuk/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html> (дата звернення: 12.01.2020).
11. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. *Институт менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»*. URL: <https://imi.hse.ru> (дата звернення: 20.01.2020).
12. Единый цифровой рынок ЕС: еще не запущен, но уже интересен Украине. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/edinyj-cifrovoj-rynok-es-esche-ne-zapuschen-po-uzhe-interesen-uk-341445> (дата звернення: 15.01.2020).
13. E-commerce 2018: единый цифровой европейский рынок. *Ua.news*. URL: <https://ua.news/ru/e-commerce-2018-yedynyj-tsyfrovij-yevropejskij-rynok> (дата звернення: 15.01.2020).
14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 10.01.2020).
15. В Україні розпочала роботу Координаційна рада з розвитку цифрової економіки. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-rozpozchala-robotu-koordinacijna-rada-z-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki> (дата звернення: 25.01.2020).
16. В Києве презентували Інститут цифрових трансформацій. *Уніан. Інформаційне агентство*. URL: <https://www.unian.net/science/10343616-v-kieve-prezentovali-institut-cifrovih-transformacij.html> (дата звернення: 30.01.2020).
17. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 25.01.2020).
18. Network Readiness Index. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri-2019-countries/#complete-ranking> (дата звернення: 20.01.2020).
19. Цифровая трансформация. Что делать бизнесу? *Новости бизнеса*. URL: <https://biz.nv.ua/experts/cifrovaya-transformaciya-chto-delat-biznesu-50005679.html> (дата звернення: 25.01.2020).

References:

1. Dykan V. and Volovel'skaya I. (2019) Razrabotka organizatsionno-ekonomicheskoy modeli innovatsionnoy platformy [Development of the organizational and economic model of the innovation platform]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 68, pp. 9–17.
2. Volkova A., Plotnikov V. and Rukinov M. (2019) Tsifrovaya ekonomika: sushchnost' yavleniya, problemy i riski formirovaniya i razvitiya [Digital economy: the essence of the phenomenon, problems and risks of formation and development]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, vol. 4, pp. 38–49.
3. Kuprijanovskij V., Sinjagov S., Lipatov S., Namiot D. and Vorob'ev A. (2016) Cifrovaja jekonomika – "Umnyj sposob rabotat" [Digital economy – "Smart way to work"]. *International Journal of Open Information Technologies*, vol. 2, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-umnyy-sposob-rabotat> (accessed: 15 Feb 2020).
4. Markovych I. and Strutyn'ska I. (2019) Peredumovy ta osoblyvosti zminy vymoh do kharakteru vedennia biznesu v epokhu tsyfrovizatsii hlobal'noi ekonomiky [Prerequisites and features of changing requirements for the nature of doing business in the era of digitalization of the global economy]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 41, pp. 105–109.
5. Tokmakova I., Cherednychenko O., Vojtov I. and Palamarchuk Ya. (2019) Tsyfrova transformatsiia zaliznychnoho transportu iak faktor joho innovatsijnoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 68, pp. 125–134.
6. Chmeruk H., Kralich V. and Burlakova I. (2018) Deiaki aspekty tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv [Some aspects of digital transformation of enterprises]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 34, pp. 97–101.
7. *7 ar2016.rostec.ru* (2016) Major digital economies in the world, available at: <https://fortune.com/global500/2019/search> (accessed: 10 Jan 2020).
8. *Official website of business and consumer market of the city Kharkiv* (2020) The first winning startups received business development grants from the state, available at: <https://ppr.kharkov.ua/ru/aktualnaya-informatsiya/novosti/pervye-startapy-pobediteli-poluchili-granty-na-razvitiye-biznesa-ot-gosudarstva> (accessed: 24 Feb 2020).
9. Analytical information (2019). Stan innovatsijnoi diial'nosti ta diial'nosti u sferi transferu tekhnolohij v Ukraini u 2018 rotsi [State of innovation and technology transfer activities in Ukraine in 2018]. Kyiv : Ukrain's'kyj instytut naukovy-tekhnichnoi ekspertyzy ta informatsii (in Ukrainian).
10. Fischuk V. (2017) Tsyfrova ekonomika – tse real'no [The digital economy is real]. *Business news*, available at:

- <https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html> (accessed: 12 Jan 2020).
11. *Official website of Institute of innovation management Of the national research University Higher school of Economics* (2016) Digital economy: global trends and practices of Russian business, available at: <https://imi.hse.ru> (accessed: 20 Jan 2020).
 12. *Delo.ua* (2016) EU single digital market: not yet launched, but Ukraine is already interested in it, available at: <https://delo.ua/business/edinyj-cifrovoj-rynok-es-esche-ne-zapuschen-no-uzhe-interesen-uk-341445> (accessed: 15 Jan 2020).
 13. *Ua.news* (2018) E-commerce 2018: single digital European market, available at: <https://ua.news/ru/e-commerce-2018-yedynyj-tsifrovij-yevropejskyj-rynok> (accessed: 15 Jan 2020).
 14. *Legislation Of Ukraine* (2018) About approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (accessed: 10 Jan 2020).
 15. *Ministry portal* (2018) Coordination Council for digital economy development started its work in Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-rozpochala-robotu-koordinacijna-rada-z-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki> (accessed: 25 Jan 2020).
 16. *Unian: news agency* (2018) Institute of digital transformations presented in Kiev, available at: <https://www.unian.net/science/10343616-v-kieve-prezentovali-institut-cifrovih-transformacij.html> (accessed: 30 Jan 2020).
 17. *Legislation Of Ukraine* (2018) Issues of the Ministry of digital transformation, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> (accessed: 25 Jan 2020).
 18. Network Readiness Index, available at: <https://networkreadinessindex.org/nri-2019-countries/#complete-ranking> (accessed: 20 Jan 2020).
 19. *Business news* (2019) Digital transformation. What should businesses do?, available at: <https://biz.nv.ua/experts/cifrovaya-transformaciya-chto-delat-biznesu-50005679.html> (accessed: 25 Jan 2020).