

УДК 005.591.4/6

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)02)

JEL Classification: O32; O39; O49; D22

П'ЯТНИЦЬКА ГалинаE-mail: g.piatnytska@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3463-133X

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ГРИГОРЕНКО ОлегE-mail: xxoid@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2847-0149

к. т. н., доцент, доцент кафедри інженерно-технічних дисциплін Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДОЛЖЕНКО ТетянаE-mail: t.dolzhenko_femp_17_6_b_d@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4349-3197

бакалавр менеджменту організацій факультету економіки, менеджменту та психології Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДИХОТОМІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У межах розвитку теорії інноваційного менеджменту та за результатами опитування менеджерів підприємств торгівлі в Україні, Польщі та Греції проведено етапізацію інноваційних трансформацій на підприємствах. Запропоновано ввести до наукового обігу поняття «дихотомія інновацій». Визначено взаємозв'язок між дихотомією та синергією інновацій на підприємствах. Виокремлено шість типів моделей управління інноваційними трансформаціями: функціональна; процесова; ощадлива; життєвостійка; квантова продуктова; квантова підприємницька, якій притаманна розмірність $8D$.

Ключові слова: інноваційні трансформації, дихотомія, підприємство, розвиток, стратегія, синергія, галузева приналежність, пандемія.

Постановка проблеми. Інноваційні трансформації розвитку підприємств відбуваються незалежно від можливостей і загроз ринкового середовища, в якому вони функціонують. Проте далеко не кожні інноваційні зміни приводять до бажаних результатів в управлінні діяльністю підприємства в умовах пандемії. Останнє пояснюється тим, що, як кожне до кінця невизначене явище, інноваційні трансформації можуть мати двоїстість (або дихотомію) наслідків. З одного боку, вони обумовлюють появу нових конкурентних переваг підприємства, а з іншого – можуть призводити до додаткових витрат і ризиків, що цілком імовірно негативно

© П'ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т., 2021

позначиться на загальних результатах діяльності підприємства на ринку. Все це свідчить про актуальність досліджень, проблематики дихотомії інноваційних трансформацій у розвитку підприємств як в умовах пандемії, так і після її завершення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні проблемні аспекти інноваційного розвитку підприємств і впровадження інновацій в умовах невизначеності вивчали як іноземні, так і українські науковці. Серед них варто зазначити: Л. Тароу, Д. Хассі, Й. Шумпетера, Ф. Ніксона, Б. Вебстера, Ф. Янсена, Дж. Куїнна, І. Федулову, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліну та багато інших.

Останнім часом науковці, розглядаючи проблематику інноваційних трансформацій, приділяли увагу дослідженню таких питань, як-от: критичне оцінювання системи інвестиційної допомоги в процесі управління інноваційним розвитком (Л. Хволкова, 2020) [1]; розробка моделі процедури підтримки цифрових інноваційних трансформацій на малих та середніх підприємствах із залученням державних підрозділів підтримки (Б. Баранн та інші, 2019) [2]; формування системи моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з урахуванням інноваційних змін функціонального, організаційного, структурного характеру, а також визначення переваг інноваційних змін у системі моніторингу діяльності підприємства, побудованої на засадах збалансованої системи показників (Г. Свінарьова, 2019) [3]; розробка інноваційно-інвестиційних проєктів з метою підвищення ефективності систем управління (А. Касич, 2020) [4] тощо.

Проте до цього часу практично ніхто не приділяв належну увагу дихотомії інноваційних трансформацій підприємств.

Метою цього дослідження є розвиток теоретико-методичних підходів до визначення дихотомії інноваційних трансформацій розвитку підприємств в умовах пандемії з урахуванням галузевої приналежності підприємств. Відповідно до мети поставлені такі *завдання*: визначити сутність інноваційних трансформацій та їхні етапи на підприємствах; провести типізацію моделей управління інноваційними трансформаціями та охарактеризувати природу дихотомії інновацій у розвитку внаслідок пандемії та галузевої приналежності підприємства.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, опитування, аналітичної обробки даних. Інформаційною базою є власні дослідження авторів, зокрема дані опитування, що проводилось в Україні та деяких країнах ЄС, дані Державної служби статистики України, публікації у наукових виданнях та інтернет-ресурси.

Результати дослідження. Інноваційні трансформації, як свідчить міжнародний практичний досвід, є одним з дієвих методів виведення підприємств різних сфер економічної діяльності / галузей з криз, що спричинені негативним впливом зовнішніх факторів. Проте ринкові

виклики та спричинені ними загрози зазвичай вимагають нестандартних інноваційних рішень. Саме такі рішення з початку пандемії у 2019–2020 рр. мають приймати підприємства різних галузей / сфер економічної діяльності в багатьох країнах світу.

Аналіз численних публікацій, зокрема й власні дослідження [1–16 та ін.], які прямо чи опосередковано стосуються різних аспектів інноваційних трансформацій на рівні як галузевого розвитку, так і окремо взятих підприємств, дав змогу зробити висновок, що сутність цього поняття сьогодні передусім пов'язують з інноваціями, завдяки яким підприємство / компанія буде розвивати свій бізнес завтра (тобто в майбутньому), щоб завоювати нові або утримати наявні конкурентні переваги на ринку. Зауважимо, що в умовах *COVID*-кризи підприємства різних галузей достатньо часто почали пов'язувати інноваційні трансформації з *IT*-технологіями та штучним інтелектом (ШІ). Пояснити це можна тим, що підприємці останнім часом почали активно шукати ефективні рішення для мінімізації своїх втрат внаслідок локдауну та запровадження різного роду карантинних обмежень.

Інноваційні трансформації в бізнесі не завжди є відповіддю на ринкові загрози (зокрема пандемії). Вони часто є ключовими факторами успіху для підприємств, що прагнуть довготривалої результативної діяльності на ринку. Так, наприклад, і раніше (до *COVID*-кризи) для адаптації до постійних змін ринкової кон'юнктури з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємствам була необхідна безперервна реалізація продуктових і технологічних інновацій. Агресивні дії конкурентів, що спрямовані на захоплення ринку, як раніше, так і зараз вимагають від менеджерів пошуку інноваційних рішень щодо утримання або зміцнення своїх конкурентних позицій, виходу на нові ринки збуту і таке інше. Ці завдання зазвичай реалізуються на підприємствах шляхом інноваційних змін в їх активах, принципах, політиці та / або стратегіях управління. Втім, як слушно зауважив Н. Краус [5], пріоритетом інноваційних трансформацій є реалізація в галузях економіки критичних технологій і інноваційних проєктів, що вчиняють вирішальний вплив на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, розвиток виробничо-технологічного потенціалу для підтримки сучасного технологічного рівня та переходу на вищий технологічний рівень.

Для розкриття сутності процесу інноваційних трансформацій протягом січня 2021 р. проведено опитування серед менеджерів восьми наявних в Україні, Греції та Польщі підприємств торгівлі та ресторанного господарства щодо того, на які етапи варто ділити процес інноваційних трансформацій і що має бути в кожному з цих етапів. Узагальнюючи думки менеджерів-експертів, визначено, що умовно процес інноваційних трансформацій матиме від чотирьох до шести етапів (*рис. 1*).



Рис. 1. Етапи інноваційних трансформацій на підприємстві*

Примітка. Розроблено авторами за даними опитування менеджерів наявних підприємств торгівлі та ресторанного господарства в Україні, Польщі та Греції.

Етап «Діагностика» (рис. 1) передбачає вивчення наявних на ринку інновацій (продуктових і процесових), діагностику ситуацій доцільності їх впровадження, оцінювання відповідності інновацій організаційній культурі та структурі підприємства тощо. На цьому етапі за умови прийнятності для підприємства тих чи інших інновацій також можуть розроблятися стратегічні карти для подальшого впровадження інновацій або управлінські заходи в межах реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Етап «Експеримент або пілотування» фактично передбачає експериментальну або пілотну перевірку запланованих у стратегії підприємства інноваційних змін. На цьому етапі зазвичай відбувається формування так званих команд зламу росту (англ. *growth hacking teams*), тобто команд, що відповідатимуть за процес інноваційних трансформацій на підприємстві та які вже на цьому етапі мають визначити ймовірні виклики та ризики, побудувати фінансові метрики для реалізації інновацій, чітко прописати етапи організації та проведення експериментів / запуску пілотних проектів.

Етап «Адаптація» передбачає переведення пілотних проектів з інноваційних змін у розряд так званих бажаних для всього підприємства інноваційних трансформацій. На цьому етапі відбуваються остаточні зміни у стратегії інноваційного розвитку підприємства, що мають торкнутися усіх його підрозділів. Крім того, на цьому етапі розробляється та реалізується план або правила, відповідно до якого (яких) команда зламу росту має надати керівникам / працівникам усіх підрозділів підприємства необхідну інформацію для адаптації визначених інноваційних трансформацій з метою їхнього подальшого масштабування. «Адаптація» навіть може передбачати зміни в моделі організаційної структури підприємства.

Етап «Масштабування або дифузія» містить, по-перше, підготовку (навчання) внутрішніх агентів до інноваційних змін, а по-друге, масштабування або дифузії програми інноваційних трансформацій для впливу на ключові фінансові результати діяльності підприємства, його організаційну культуру тощо. Однак цей етап інноваційних змін

може не відбутися, якщо менеджери, які приймають рішення щодо інноваційних трансформацій, не задоволені оцінками їхніх результатів на попередніх етапах.

На необхідності виокремлення, крім чотирьох зазначених, ще й етапу «Оцінювання результатів інноваційних трансформацій» наголосили менеджери шести підприємств. Утім, на трьох із цих підприємств (основним видом діяльності яких є торгівля) менеджери вважають, що цей етап має відбуватися двічі та передувати реалізації як етапу «Адаптація», так і етапу «Масштабування або дифузія». Така позиція обумовлена тим, що менеджери цих підприємств приділяють значну увагу необхідності контролю як за самим процесом інноваційних трансформацій, так і за його наслідками.

Інноваційні трансформації не завжди приносять бажані зміни в діяльність та / або розвиток підприємства. Через це після незадовільної оцінки результатів інноваційних трансформацій імовірним є перехід на етап «Відмова від інноваційних змін».

Безумовно, кількість і частота інноваційних трансформацій на підприємствах залежить від природи та складності ринкових викликів, а також від розвитку НТП у тій чи іншій галузі, особливостей інноваційної діяльності самих підприємств, їхніх стратегій, впровадження тих чи інших інноваційних розробок. На жаль, згідно з даними Державної служби статистики України [17], у нашій країні затребуваність результатів інноваційних розробок все ще залишається невисокою – менше ніж 5 % зареєстрованих винаходів стають об'єктами комерційних угод. У господарському обороті знаходиться лише близько 5 % результатів науково-технічної діяльності, водночас, наприклад, у США та Великобританії – 70 %. Рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств навіть в умовах економічного підйому не перевищував 10 %, що в 5–7 разів нижче, ніж у розвинених країнах. У загальному обсязі виробництва на інноваційну продукцію припадає менше ніж 6 % [17, с. 34].

У сучасних умовах господарювання недостатня інноваційна активність призводить до кризових явищ у діяльності не тільки великих підприємств у галузях з високими технологіями, а й у діяльності середніх і малих підприємств, що розвиваються на динамічних галузевих ринках. Саме тому сьогодні дуже цінуються техніко-технологічні знання персоналу та відповідна компонента в економічній діяльності підприємств. Технічна й технологічна компоненти, за У. Хамелом і К. Прахалодом, складають ядро необхідних для ефективної діяльності та прогресивного зростання компетенцій [18, с. 124], що, за М. Портером [19; 20], є одним з основних джерел формування й розвитку конкурентних переваг сучасного підприємства на ринку.

Особливої значущості інноваційні трансформації як джерело розвитку конкурентних переваг підприємства набувають в умовах кризи (зокрема COVID-кризи). З огляду на це, спираючись на

дослідження деяких науковців [1; 7; 13; 15; 16; 21 та ін.], а також власні дослідження, визначимо типи моделей управління інноваційними трансформаціями у розвитку підприємств, базові принципи, на яких вони ґрунтуються, та їх розмірність (табл. 1).

Таблиця 1

**Типи моделей управління інноваційними трансформаціями
в розвитку підприємства***

Модель управління	Базовий принцип	Розмірність
Функціональна	Нормалізація функцій управління	1D (функція управління)
Процесова	Структурування діяльності підприємства за процесами та орієнтації управління на робітників	2D (функція управління, процес)
Ощадлива	Фокусування на інноваційному проєкті загалом, розуміння цінності інформації в результаті виконання низки процесів	3D (функція управління, процес, проєкт)
Життєвостійка	Динамічне стратегічне оновлення	4D (функція управління, процес, проєкт, вісь часу)
Квантова продуктова	Упорядкування інноваційної діяльності на основі проактивного управління затримками виконання процесів у функціональних підсистемах підприємства	6D (вісь часу, процес, проєкт, функція управління, цикл управління, життєвий цикл (ЖЦ) нового продукту)
Квантова підприємницька	Превентивний характер управління з орієнтацією виключно на інноваційний розвиток підприємства з урахуванням специфіки ЖЦ галузі та інноваційного потенціалу підприємства	8D (вісь часу, процес, проєкт, функція управління, цикл управління, ЖЦ нового продукту, ЖЦ підприємства, ЖЦ галузі)

Примітка. Авторами додатково виокремлено квантову підприємницьку модель управління інноваційними трансформаціями, що, на відміну від існуючих моделей, передбачає врахування не тільки ЖЦ продукту, але й ЖЦ підприємства та галузі. Базовим принципом її є превентивний характер управління інноваційним розвитком.

Нові ринкові виклики практично завжди призводять до змін у інтенсивності конкуренції, посилюють вплив тих чи інших сил галузевої конкуренції на діяльність і розвиток підприємств, спонукаючи їх до інноваційних змін. Варто наголосити, що «...в умовах криз таких, як COVID-криза, цей вплив набуває рис непередбачуваності: те, що раніше мало попит, може внаслідок різного роду об'єктивних та суб'єктивних причин не викликати зацікавленості у

споживачів і навпаки; підприємства-постачальники, які самі опиняються у нових (часто несприятливих) умовах ведення бізнесу, можуть змінити свою поведінку на ринку; підприємства-конкуренти, намагаючись вижити, застосовують різного роду виверти і т.п. і т. ін.» [22, с. 740]. При цьому як через наслідки пандемії, так і завдяки специфіці галузевої приналежності може проявлятися дихотомія у результатах впровадження однакових інновацій на різних підприємствах.

Термін «дихотомія» походить з грецької διχотоμία, *dichotomia*, «ділення навпіл», де δίχα означає «на два, нарізно» [23]. Іншими словами, коли йдеться про *дихотомію інновацій*, то під нею пропонуємо розуміти або два різні наслідки через однотипні інноваційні зміни на підприємствах різних галузей за певних ринкових викликів, або те, що за певних ринкових обставин на підприємствах різних галузей існує різна потреба у тих чи інших інноваціях.

Саме таку дихотомію у зв'язку з пандемією та галузевою приналежністю виявлено в ході дослідження у діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства. Так, локдаун через пандемію призвів до закриття багатьох закладів ресторанного господарства та інноваційних змін, пов'язаних з розвитком послуг доставки їжі. У торгівлі ці інноваційні зміни передусім стосуються активного розвитку електронної комерції (інтернет-торгівлі). На цьому, зокрема, вже акцентувалася увага, коли, вивчаючи розвиток під час пандемії різних галузей, нами був зроблений висновок, що деякі з них різко перейшли у стадію спаду (як, наприклад, галузь пасажирських авіаперевезень), інші – продовжили зростати (як інтернет-торгівля) [22]. У зв'язку з цим підприємства у галузях, що переживають спад, мали змінити свої стратегії дій і здійснювати вибір серед таких стратегічних альтернатив, як стратегії [24, с. 121–122]: лідерства; швидкого дивестування; «жнив»; а у галузях, що продовжили зростати, підприємства залежно від свого власного життєвого циклу та позиції на конкурентному ринку могли реалізувати як еталонні стратегії зростання, так й інші стратегії розвитку та конкуренції.

Водночас дослідження, що проводились до початку пандемії, дали змогу зробити висновок, що під час *COVID*-кризи з'явилися нові колаборації та взаємодії між різними напрямками бізнесу, які раніше навіть вважалися неможливими. Так, у деяких випадках коронавірус надав цікавий ефект синергії вибудовування бізнес-процесів багатьох компаній, тимчасово поєднуючи між собою практично несуміжні сфери та зводячи разом ті, що раніше прекрасно існували самі по собі. Наприклад, підприємства ресторанного господарства стали активно взаємодіяти з підприємствами роздрібною торгівлі. На полицях продуктових торговельних мереж стали з'являтися ресторани страви. Пивовари масово переорієнтовуються на виробництво антисептиків, а служби таксі в умовах спаду клієнтського потоку терміново переорієнтувалися на надання послуг доставки та вантажоперевезень.

Режим самоізоляції та зміщення акценту на дистанційну торгівлю підштовхнув менеджерів багатьох підприємств торгівлі до прискореного розвитку інтернет-магазинів, про що вже зазначалося вище. До того ж дистанційна торгівля продуктами харчування, що до недавнього часу була аутсайдером серед каналів цифрових продажів, почала демонструвати впевнені темпи зростання по всьому світу, а в межах паралельного розвитку логістичної інфраструктури та доставки – з’явилися та продовжили розвиватися інноваційні гібридні формати, хаби і «dark store» (так звані темні магазини). Водночас необхідність у забезпеченні соціальної дистанції, витрати на захисні засоби для персоналу, зниження трафіку та переорієнтування покупців на онлайн-покупки у своїй сукупності стимулює й підштовхує багато підприємств і компаній до впровадження нових інноваційних технологій. До речі, як вже доведено у попередніх дослідженнях [16], особливої значущості в цей період набули інформаційні інновації як в управлінні розвитком підприємств / компаній, так і в урізноманітненні (диверсифікації) їх бізнесу. На великих підприємствах здебільшого вже є цифрова стратегія, що описує створення цифрових платформ, екосистем, операційних моделей і клієнтських пропозицій, яка спирається на програму цифрової трансформації.

За результатами проведеного дослідження констатуємо, що дихотомія інноваційних трансформацій є певною мірою зворотною стороною синергії внаслідок поєднання різновидів інноваційних змін (рис. 2).

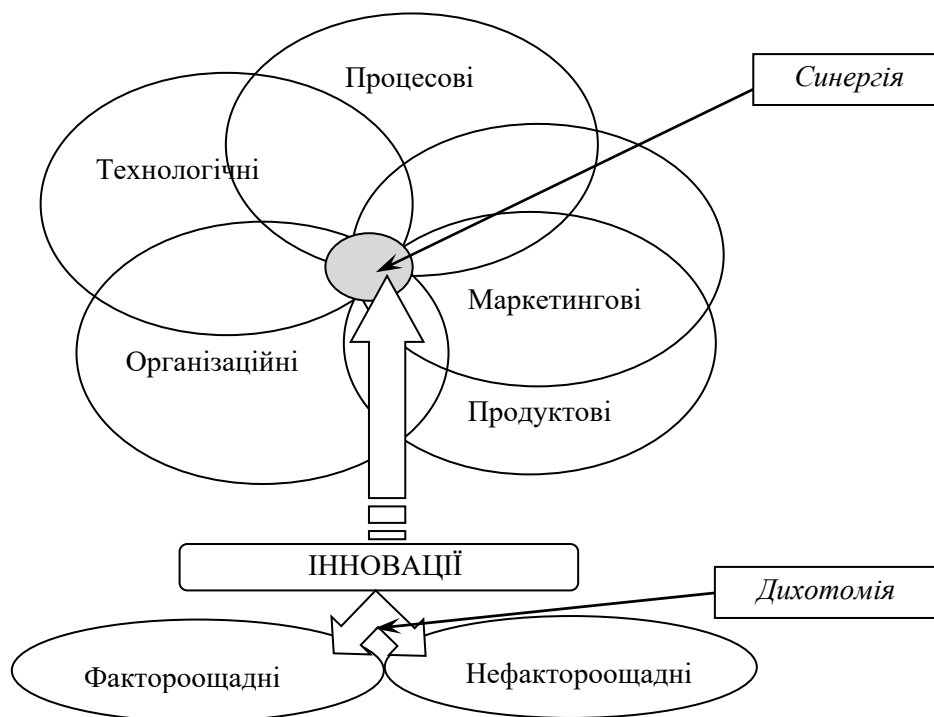


Рис. 2. Імовірна дихотомія та синергія інновацій у процесі управління розвитком підприємств різних галузей

Джерело: розроблено авторами.

Отже, в розвитку підприємств торгівлі, ресторанного господарства та інших видів економічної діяльності варто враховувати імовірну як дихотомію, так і синергію інновацій у процесі розробки та реалізації стратегії їхнього інноваційного розвитку, тобто моделі дій, «...що дозволить у стратегічній перспективі змінити стан підприємства та його конкурентну позицію завдяки інноваціям та досягненню стратегічних цілей інноваційного розвитку, визначення та реалізація яких має відбуватися на науково обґрунтованій основі...» [25, с. 26]. Зазначене наукове обґрунтування має стосуватися доцільності та припустимості у тій чи іншій ситуації дихотомії впроваджуваних на підприємстві інновацій.

Висновки. Інноваційні трансформації, як свідчить міжнародний практичний досвід, є одним із дієвих методів виведення підприємств різних сфер економічної діяльності / галузей з криз, що спричинені негативним впливом зовнішніх факторів. У межах розвитку теорії інноваційного менеджменту проведено етапізацію інноваційних трансформацій на підприємстві, що, на відміну від існуючих, поділена на основні етапи (діагностика; експеримент або пілотування; оцінювання результатів інноваційних трансформацій до та після адаптації; адаптація; масштабування або дифузія) та ймовірний етап – відмова від інноваційних змін, що дає можливість краще зрозуміти логічну послідовність інноваційних трансформацій на підприємствах різних галузей. Крім того, запропоновано ввести до наукового обігу поняття «дихотомія інновацій», під яким, на відміну від існуючих термінів і понять інноваційного менеджменту, доцільно розуміти або два різні наслідки в результаті однотипних інноваційних змін на підприємствах різних галузей за певних ринкових викликів, або те, що за певних ринкових обставин на підприємствах різних галузей існує різна потреба у тих чи інших інноваціях. Останнє у подальшому дасть змогу відобразити взаємозв'язок між дихотомією та синергією інновацій на підприємствах. Поряд з цим, за результатами дослідження виділено шість типів моделей управління інноваційними трансформаціями: функціональна; процесова; ощадлива; життєвостійка; квантова продуктова; квантова підприємницька, якій притаманна розмірність $8D$.

Надалі отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки методичних рекомендацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень про доцільність провадження тих чи інших інновацій на підприємствах за різних умов невизначеності зовнішнього середовища, а також для розробки наукових підходів для оцінювання допустимого рівня дихотомії інновацій в процесі розвитку підприємств різних галузей або сфер економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hvolkova L., Klement L. Management of Innovation Development in the Slovak Republic: Critical Evaluation of the Investment Aid System. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 26-39.
2. Barann B., Hermann A., Cordes A., Chasin F., Becker J. (2019). Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 4977-4986.
3. Свінарьова Г. Б. Інноваційні зміни в системі моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 123-128.
4. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 81-85.
5. Kraus N. N. Institutional determinants of forming and development of competitive domestic innovation economy. Оралдың ғылым жаршысы. 2014. № 13 (92). С. 70-75.
6. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24-28.
7. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4 (236). С. 191-204.
8. Гончаров Ю. В., Павлов В. В. Джерела ресурсного забезпечення розвитку інноваційної економіки: характеристика, особливості, взаємозв'язок. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. № 1. С. 69-83.
9. Thompson N. J. Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing*. 2004. No.12. P. 255-266.
10. Підкамінний І. М., Ціпуринда В. С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>.
11. Fedulova I., Piatnytska G., Lukashova L. Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 3. С. 216-228.
12. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. – 2016. Вип. 2. С. 214-219.
13. Рудницька О. М. Інноваційна діяльність підприємств в Україні та шляхи її покращення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2014. № 811. С. 305-309.
14. Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research*. 2013. Vol. 2, No. 1 P. 69-73.
15. Grybinenko O. Innovation activity priority selection system of enterprises. *European cooperation*. 2017. Vol.2 (21). P. 42-51.
16. П'ятницька Г. Т., Долженко Т. В. Інформаційні інновації в управлінні розвитком підприємства: передумови забезпечення. Нові інформаційні

- технології управління бізнесом: Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2021. С. 393-397.
17. Кармазіна О. О. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Збірник статей. Київ: Держаналітінформ, 2019. 257 с.
 18. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 352 p.
 19. Porter M. E. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1 (Special Issue). P. 78-93.
 20. Porter M. E. *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press, 1986. 581 p.
 21. Щербаков Д. С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса. URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau_67_100.htm.
 22. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Шостак Н. Ю., Горностай Е. П. Вплив COVID-кризи на галузевий розвиток та стратегії підприємств. *Fundamental and applied research in the modern world. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. Boston, USA. 2021. P. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyafundamental-and-applied-research-in-the-modern-world-20-22-yanvaryu-2021-goda-boston-ssha-arhiv/>. – С. 738-747.
 23. Дихотомія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
 24. П'ятницька Г. Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія*. Київ: Логос, 2006. 568 с.
 25. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки*. 2018. № 1 (96). С. 22-36.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2021.

Piatnytska G., Hryhorenko O., Dolzhenko T. Dichotomy of enterprises' innovative transformations.

Background. Innovative transformations of enterprise development take place regardless of the opportunities and threats of the market environment in which the enterprise operates. However, not every innovative changes cause the desired results in the management of enterprise activities in a pandemic and other market challenges.

Analysis of recent research and publications has shown that so far almost nobody has paid attention to the dichotomy of innovative transformations of enterprises.

The ***aim*** of the article is to develop theoretical and methodological approaches to determining the dichotomy of innovative transformations of enterprise development in a pandemic with taking into account the industry affiliation of enterprises.

Materials and methods. In the course of the research the methods of comparative analysis, surveys, analytical data processing were used.

Results. Based on the theory of innovation management and the results of a survey of managers of trade and restaurant enterprises in Ukraine, Poland, Greece, the stages of innovation transformations at enterprises were carried out.

Six types of models for managing innovative transformations were identified. Additionally, a quantum business model of innovative transformations management is defined.

It is proposed to introduce the concept of «innovation dichotomy» into scientific circulation, under which to understand either two different consequences as a result of the same type of innovative changes in enterprises of different industries under certain market challenges, or that under certain market circumstances, enterprises in different industries have different needs for innovations. It is determined that there is interrelation between the dichotomy and the synergy of innovations in the enterprise. Dichotomy can be manifested due to the likelihood of simultaneous implementation of factor-saving and non-factor-saving innovations at the enterprise.

Conclusion. *It is determined that innovative transformations at the enterprise take place in several stages and can be divided into basic and probabilistic ones. The concept of «innovation dichotomy» has been introduced into scientific circulation, which allows to better understand the probability of both positive and negative consequences in the process of implementing various innovations. The interrelation between the dichotomy and the synergy of innovation at enterprises is identified. It is determined that there are six types of models for managing innovative transformations: functional; process; saving; viable; quantum product; quantum business, which has the dimension 8D.*

In the future, the obtained results of the study can be used to assess the allowable level of the dichotomy of innovations in the development of enterprises in various fields of economic activity and so on.

Keywords: innovative transformations, dichotomy, enterprise, development, strategy, synergy, industry affiliation, pandemic.

REFERENCES

1. Hvolkova, L., & Klement, L. (2020). Management of Innovation Development in the Slovak Republic: Critical Evaluation of the Investment Aid System. *Marketing i menedzhment innovacij – Marketing and innovation management, 1*, 26-39 [in Ukrainian].
2. Barann, B., Hermann, A., Cordes, A., Chasin, F., & Becker, J. (2019). Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, (pp. 4977-4986) [in English].
3. Svinar'ova, G. B. (2019). Innovacijni zminy v systemi monitoryngu rivnja finansovo-ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva [Innovative changes in the system of monitoring the level of financial and economic security of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university, 4 (10)*, 123-128 [in Ukrainian].
4. Kasych, A. O. (2020). Innovacijno-investycijni proekty jak umova pidvyshhennja efektyvnosti systemy upravlinnja v budivnytvi [Innovation and investment projects as a condition for improving the efficiency of the management system in construction]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 13-14*, 81-85 [in Ukrainian].
5. Kraus, N. N. (2014). Institutional determinants of forming and development of competitive domestic innovation economy. *Оралдың ғылым жаршысы, 13 (92)*, 70-75 [in English].

6. Bezus, A. M., Shevchun, M. B., & Bezus, P. I. (2019). Perspektyvy innovacijnogo rozvytku rozdribnoi' torgivli v Ukrai'ni [Prospects for innovative development of retail trade in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 5, 24-28 [in Ukrainian].
7. Micenko, N. G., & Mishhuk A. I. (2016). Rozvytok pidpryjemstva na osnovi informacijnogo ta innovacijnogo potencialu [Development of enterprise based on information and innovative potential]. *Naukovyj visnyk Odes'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 4 (236), 191-204 [in Ukrainian].
8. Goncharov, Ju. V., & Pavlov, V. V. (2019). Dzherela resursnogo zabezpechennja rozvytku innovacijnoi' ekonomiky: harakterytyka, osoblyvosti, vzajemozv'jazok [Sources of resource support for the development of innovation economy: characteristics, features, interconnection]. *Suchasni pytannja ekonomiky i prava. – Modern issues of economics and law*, 1, 69-83 [in Ukrainian].
9. Thompson, N. J. (2004). Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 255-266 [in English].
10. Pidkaminyj, I. M., & Cipurynda, V. S. (2011). Systemni faktory vplyvu na innovacijnyj rozvytok pidpryjemstva [System factors of influence on the innovation development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> [in Ukrainian].
11. Fedulova, I., Piatnytska, G., & Lukashova, L. (2018). Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution. *Marketyng i menedzhment innovacij*, 3, 216-228 [in English].
12. Vergal, K. Ju. (2016). Teoretychni pidhody do klasyfikacii' innovacijnyh strategij [Theoretical approaches to the classification of innovative strategies – *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi' vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, (Vol. 2), (pp. 214-219) [in Ukrainian].
13. Rudnyc'ka, O. M. (2014). Innovacijna dijat'nist' pidpryjemstv v Ukrai'ni ta shljahy i'i' pokrashennja [Innovative activity of enterprises in Ukraine and ways to improve it]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu «Lviv's'ka politehnika». Logistyka – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, 811, 305-309 [in Ukrainian].
14. Huo, M. (2013). The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research*, (Vol. 2), 1, 69-73 [in English].
15. Grybinenko, O. (2017). Innovation activity priority selection system of enterprises. *European cooperation*, (Vol. 2 (21), (pp. 42-51) [in English].
16. P'jatnyc'ka, G. T., & Dolzhenko, T. V. (2021). Informacijni innovacii' v upravlinni rozvytkom pidpryjemstva: peredumovy zabezpechennja. Novi informacijni tehnologii' upravlinnja biznesom: Zbirnyk tez IV Vseukrai'ns'koi' nauково-praktychnoi' konferencii' [Information innovations in the management of the company's development: preconditions for providing. New information technologies for management of business: Collection of Theses of IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Kyi'v: Spilka avtomatyzatoriv biznesu, (pp. 393-397) [in Ukrainian].
17. Karmazina, O. O. (2019). Naukova ta innovacijna dijat'nist' v Ukrai'ni: *Zbirnyk statej* [Scientific and innovative activity in Ukraine: Collection of articles]. Kyi'v: Derzhanalitinform [in Ukrainian].
18. Hamel, G., & Prahalad, C. (2000). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press [in English].

19. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, (Vol. 86), 1 (Special Issue), (pp. 78-93) [in English].
20. Porter, M. E. (1986). Competition in Global Industries. Harvard Business Press [in English].
21. Shherbakov, D. S. Strategicheskaja transformacija innovacionnogo predprijatija v uslovijah krizisa [Strategic transformation of an innovative enterprise in crisis]. Retrieved from http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau_67_100.htm [in Ukrainian].
22. P'jatnyc'ka, G. T., Grygorenko, O. M., Shostak, N. Ju., & Gornostaj, E. P. (2021). Vplyv COVID-kryzy na galuzevyj rozvytok ta strategii' pidpryjemstv [Influence of COVID crisis on sectoral development and business strategy]. *Fundamental and applied research in the modern world. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher*. Boston, USA, (pp. 21-27). Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyafundamental-and-applied-research-in-the-modern-world-20-22-yanvary-2021-goda-boston-ssha-arhiv. C. 738-747> [in Ukrainian].
23. Dyhotomija. Vikipedija [Dichotomy. Wikipedia]. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].
24. P'jatnyc'ka, G. T. (2006). Upravlinnja pidpryjemstvom v epohu globalizmu: monografija [Enterprise management in the era of globalism: monograph]. Kyi'v: Logos [in Ukrainian].
25. P'jatnyc'ka, G. T., & Najdjuk, V. S. (2018). Mul'tyvariantyvnist' strategij innovacijnogo rozvytku. [Multivariability of innovation development strategies]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo. Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Economic sciences, 1 (96), 22-36* [in Ukrainian].