

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-124>

УДК [334.722:004]:339.137-047.72

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків

e-mail: shevchenko_ls@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

ResearcherID:

<https://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



ГОТОВНІСТЬ ДО МАЙБУТНЬОГО ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА КОМПАНІЇ¹

Авторка статті досліджує дискусійні питання формування future-ready company. Особлива увага приділяється дослідженням майбутнього та його інструментам – бізнес-футурології, прогнозуванню та форсайтуванню. Готовність компанії до майбутнього розглядається як її конкурентна перевага.

Ключові слова: future-ready company, дослідження майбутнього, футурологія, форсайт, прогнозування, цифрова фірма, цифрова стратегія, цифрова робоча сила, конкуренція.

JEL Classification: E17, M13.

Постановка проблеми. Готовність до майбутнього стає важливою конкурентною перевагою бізнес-організацій і породжує численні дискусії, до яких залучаються не тільки вчені-теоретики, а й практики бізнесу, консалтингові фірми, політологи, журналісти, громадські діячі тощо.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Так, дослідження, проведене Accenture спільно з Oxford Economics серед 1100 топменеджерів по всьому світу в 13 галузях і 11 країнах, зафіксувало появу на ринку компаній нового типу – *Future Ready*. Дослідження включало розроблення економетричних моделей взаємозв'язку між організаційними відмінностями на чотирьох рівнях операційної зрілості («стабільний», «ефективний», «прогнозований» та «готовий до майбутнього») і фінансовими показниками. Кожен із чотирьох рівнів підтримується технологіями, які сприяють ефективності, проникливості та розширенню можливостей. Але перехід лише на один рівень – від «прогнозованого» до «готового до майбутнього» – дає збільшення прибутковості на 5,8 відсоткових пунктів і підвищення ефективності на 18,8%. До *future-ready company* дослідники віднесли близько 7% фірм від загальної кількості компаній-респондентів. Лідирують автомобільні компанії та страхові оператори [1].

Фахівці міжнародної консалтингової компанії «International Data Corporation» (IDC), що працює в понад 110 країнах, установили теж чотири рівні готовності підприємства до майбутнього: «компанії, що зосереджені на поточному стані», «компанії, що усвідомлюють майбутнє», «компанії, орієнтовані на майбутнє» та «творці майбутнього» – *Future Creators*. Останні мають найкращі бізнес-результати за широким переліком ключових показників ефективності (KPI). До категорії *future creators* експерти IDC прирахували лише 18% компаній, але визначили сфери, де прямі інвестиції можуть пришвидшити наближення успішного майбутнього. Це: конвергентна інфраструктура, хмара, BDA та орієнтована на майбутнє організаційна практика IT. Найважливішим висновком дослідження IDC є те, що готовність до майбутнього – це безперервний шлях [2].

Аналогічні дослідження проведено швейцарським Інститутом розвитку менеджменту (IMD). Результати аналізу даних публічних компаній за 2010–2021 рр. опубліковано у звіті «Показник готовності до майбутнього». Tesla, Mastercard і Google названо найкращими компаніями щодо готовності до майбутнього [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові публікації, присвячені компаніям *future-ready*, стосуються різних напрямів їхньої діяльності. Проте сутність, критерії, атрибути й перспективи розвитку таких компаній визначаються неоднозначно і є дискусійними. Більшість дослідників поєднує технологічний та управлінський підходи.

Так, М. Флауердью-Кларк (Mellissa Flowerdew-Clarke) ключовими атрибутами бізнесу, готового до майбутнього, називає: наявність позитивного погляду на зміни; відкритість до нових технологій; активне планування тех-

нологічного майбутнього; розроблення детальних стратегій; розуміння нових технологій; пристосованість до змін [4].

Ф. Морара (Faith Morara) пише: «... компанії, готові до майбутнього, мають три спільні характеристики: вони знають, хто вони і за що вони борються; вони діють із фіксацією на швидкості та простоті; вони ростуть, збільшуючи свою здатність навчатися, впроваджувати інновації та шукати хороші ідеї незалежно від їх походження» [5].

У. Сутарвала (Umme Sutarwala) зазначає, що «готова до майбутнього компанія ... базується на стандартизації, гнучкості, стійкості та залученні партнерства для розроблення рішень, що передбачають потреби ринку та споживачів. Клієнти в усіх галузях хочуть, щоб компанії використовували цифровий підхід, і керівники корпоративних технологій повинні прискорити інновації, щоб вирішити цю проблему» [6]. Відповідальність за підготовку компаній до переходу в нове, цифрове середовище більшість власників бізнесу покладають на ІТ-директорів.

Ш. Герні (Charlotte Gurney) пропонує дев'ять ключових рис компаній, готових до майбутнього, і всі вони так чи інакше пов'язані з управлінням організацією. Серед них: розуміння того, що сильна та стійка культура лежить в основі продуктивності; зосередженість на меті існування бізнесу; прозорість ведення бізнесу й створення цінності; чіткий підхід до управління та оброблення даних, поєднання їх із модульним підходом до процесів і розширеною хмарною інтеграцією; визнання таланту як бізнес-активу; ефективний підбір і розподіл працівників на правильні позиції; відхід від старих ієрархій та перехід до мережі команд і управління; швидке прийняття рішень; сильні зовнішні партнерства як частина бізнесу; зосередженість на навчанні та розвитку, що створює можливості для працівників адаптуватися та підвищувати кваліфікацію, переосмислювати себе й ефективно рухатися вперед у міру зміни обставин [7].

Дж. ДеЛоч (Jim DeLoach) висуває до управлінців майбутнього вимоги: ефективної комунікації зі співробітниками й акціонерами; виховання в компанії гнучкої, адаптивної, стійкої та етичної культури, узгодженої зі стратегією та основними цінностями компанії; побудови в компанії довіри як пріоритет, набуття і збереження позитивної репутації та іміджу [8].

Г. Ю (Howard Yu), Ц. Шан (Jialu Shan), А. Буталікакіс (Angelo Boutalidakis), Л. Темпел (Lawrence Tempel) і З. Баліан (Zuriati Balian) обґрунтували кілька типів універсальної управлінської поведінки компаній, які готові до майбутнього:

універсальна поведінка 1: постійне й швидке розроблення ноу-хау, які можна використовувати в бізнесі;

універсальна поведінка 2: оновлення ментальної моделі лідерами бізнесу шляхом високого рівня навчання та високої впевненості;

універсальна поведінка 3: уміння швидко приймати і перевіряти кожне рішення, чітко виокремлювати ключові рішення в умовах постійних змін, а також оборотні рішення (Джефф Безос із Amazon називає такі рішення «двосторонніми дверима»: від них можна з часом відмовитися, якщо вони не дають потрібних результатів, і перейти до інших);

універсальна поведінка 4: менше турбуватися про те, щоб не відставати від конкурентів, а більше про пошук нової точки зору; пам'ятати про загрозу втрати актуальності.

Бути готовим до майбутнього означає нарощувати свої конкурентні можливості: «... компанія повинна регулярно змінювати свої ноу-хау, щоб залишатися попереду конкурентів у довгостроковій перспективі. Якщо ноу-хау компанії стагне, вона зіткнеться з конкуренцією з боку наслідувачів, відстане в прогресі та зрештою зазнає краху» [9].

Мета статті – дослідити сутність, основні критерії та передумови створення компанії, готової до майбутнього (future-ready company); запропонувати авторські підходи до розв'язання найбільш спірних аспектів проблеми.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж визначати готовність компанії до майбутнього, тим більше творити майбутнє, потрібно майбутнє дослідити. Постають питання: яким буде майбутнє? Які тенденції розвитку очікуються і з якою ймовірністю вони себе виявлять? Який вплив це матиме на організацію? Чи зможе керівництво компанії впевнено просуватися в майбутнє? Відповідей на питання багато, єдності серед дослідників мало.

Першим терміном, який визначав дослідження майбутнього (future studies), був «*форсайт*» (від англ. foresight – погляд у майбутнє, передбачення), і в цьому значенні його використав Г. Уеллс (Herbert George Wells) ще у 1932 р. Але вже в середині 1940-х років німецький професор О. К. Флехтхайм (Ossip Kurt Flechtheim) запропонував термін «*футурологія*» для визначення нової галузі знань, що мала включати нову науку про *ймовірність*. «Дослідження майбутнього прагне зрозуміти, що, *ймовірно*, триватиме й що, *ймовірно*, зміниться. ... Частина дисципліни прагне систематичного та ґрунтованого на шаблонах розуміння минулого та сьогодення, а також дослідження *можливості* майбутніх подій і тенденцій» [10]. Дослідження майбутнього повинні сформулювати бачення *можливих, імовірних і бажаних* подій у майбутньому в умовах різних майбутніх сценаріїв, виявити і вивчити *обмеження, виклики та припущення*, що лежать в основі домінуючих і суперечливих поглядів на майбутнє. Для розуміння майбутнього важливо провести різницю між поняттями *ймовірності* та *передбачуваності*. Оскільки ж дослідження більше

зосереджені на довгостроковому майбутньому, особлива увага має бути приділена концепції правдоподібності.

Сучасна футурологія аналізує мегатренди, тенденції та слабкі сигнали. *Мегатренди* ілюструють основні, довгострокові явища, які змінюються повільно, описують складні взаємодії між багатьма факторами та не можуть бути трансформовані миттєво. *Тенденції* виражають зростання або зменшення явища; деякі дослідники стверджують, що тенденції зберігаються в довгостроковій перспективі, впливають на багато соціальних груп, змінюються повільно і мають доволі глибоку основу. На момент свого зародження важко сказати, стане тенденція значущою і приведе до суттєвих змін чи буде тимчасовим явищем. Тенденції починаються як *слабкі сигнали* – певні соціально зумовлені індикатори змін у системах, інформаційні повідомлення для здійснення випереджувальних дій. Іноді це називають інформацією, орієнтованою на майбутнє [10].

У такому ключі працюють футурологічні організації: Асоціація професійних футурологів (США); Всесвітня федерація дослідження майбутнього (заснована в Парижі, Франція); Інститут глобального майбутнього (США); Міжнародна академія досліджень майбутнього (Росія); Фінляндська футурологічна академія (Фінляндія); Естонський інститут футурології (Естонія) [11]. Фахівців у сфері досліджень майбутнього починають готувати і деякі навчальні заклади на кшталт Г'юстонського і Гавайського університетів. В Україні наукові основи бізнес-футурології викладаються в НТУУ «КПІ» у навчальній дисципліні з бізнес-прогнозування [12]. Український портал «Футуролог» спеціалізується на дистанційних курсах, бізнес-тренінгах і онлайн-семінарах із маркетингу, менеджменту, бізнес-футурології та управління стартапами [13].

У багатьох великих закордонних фірмах запроваджено посади футурологів (футуристів) і форсайтерів, яких ще називають форсайт-менеджерами, форсайт-консультантами, організаційними прогнозістами (провісниками), аналітиками тощо. До їхніх обов'язків входять: моніторинг, вивчення і аналіз наукових досліджень, статистичних даних; проведення анкетування, опитувань методом Делфі; прогнозування майбутніх подій і тенденцій і т. п.; формування для компаній образів їхнього майбутнього, аби допомогти підготуватися до непередбачених обставин, максимізувати можливості і зменшити ризики в бізнесі. Кінцева мета – сформувати бажане майбутнє організації або її окремих підрозділів для виживання в нестабільному середовищі.

Однак свої дослідження футурологи здійснюють за допомогою не тільки професійних, але й непрофесійних методів. Через це футурологію не вважають самостійною галуззю знань, хоча тісно пов'язують зі *стратегічним передбаченням*. Е. Вебб (Amy Webb), професорка Школи бізнесу Стерн

(Нью-Йоркський університет) і засновниця компанії «Future Today Institute», вважає, що завдання футурологів – протидіяти невизначеності й зменшувати її, використовуючи для цього різні методи (наприклад, дані та моделювання) [14].

Що можна запропонувати для зміцнення методологічної та методичної бази футурологічних досліджень? Використовувати науковий інструментарій прогнозування і форсайтування. Як відомо, прогнозування (бізнес-прогнозування) сполучає минуле (аналіз стану й поведінки господарської системи в попередній період), сучасне (дослідження поточних тенденцій і чинників змін системи) і майбутнє (визначення параметрів і ймовірну оцінку подальших результатів розвитку) досліджуваної господарської системи. Прогноз повинен містити обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку компанії та набуття нею переваг у різних сферах в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – передбачення можливих варіантів її діяльності в майбутньому під впливом змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Для проєктування майбутнього дослідникам доцільно застосовувати як пошукове (генетичне), так і нормативно-цільове прогнозування. При цьому спиратися на наукові методи – економетричні моделі (прогнозні розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції та модифікованих функцій Кобба – Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо), методи екстраполяції (трендові методи), методи моделювання, застосування циклічно-генетичних закономірностей розвитку, експертні методи та ін.

Форсайт – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку й можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Форсайт дає можливість формулювати мету у вигляді бажаного очікуваного результату, а потім визначати необхідні стани й кроки задля досягнення майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. Горизонт форсайту – перспектива в 25–50 років. І хоча на відміну від прогнозування до форсайту залучають широке коло експертів, останні у своїй більшості є професіоналами і обов’язково використовують наукові методи – окремо або в комбінації: технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та ін.), аналітичні (Делфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція), експертної аналітики (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, робота експертних комісій, огляд літератури тощо). Центром форсайту є побудова

багатоваріантних сценаріїв подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому з одночасним розробленням практичних заходів. Слід погодитися з думкою, що використовуючи сценарії, можна наблизитися до *формування* майбутнього, а не просто його передбачити.

Друга група дискусійних питань стосується обґрунтування критеріїв *future-ready company*. У більшості публікацій увага звертається на технологічну готовність компанії до майбутнього, її діяльність у сферах використання хмарної інфраструктури, штучного інтелекту, застосування розумних даних, проведення масштабованої автоматизації, створення гнучких робочих процесів. Це правильно, оскільки йдеться про цифрову фірму, яка реалізує цифрову стратегію – вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж і технологічних платформ корпоративного класу. Особливої актуальності набувають: інтеграція та постійна готовність до зміни цифрових технологій; створення і пропонування цифрових продуктів; використання цифрових бізнес-моделей – для задоволення вимог нових і мінливих ринків із використанням цифрових інструментів, у тому числі з поступовим переходом на сервісну або платформну бізнес-модель; реалізація концепції «цифрових робочих місць»; розвиток цифрових компетентностей і цифрового мислення у працівників підприємства. Мета цифрової стратегії фірми – досягнення конкурентних переваг, безперервність і ефективність ведення бізнесу.

Однак готовою до майбутнього має бути не тільки технологічна база фірми, а й персонал компанії (*future-ready workforce*). Зараз він складається з традиційних і гібридних працівників (підрядники, фрілансери тощо), але дедалі актуальнішою стає цифрова робоча сила, яка має цифрові та аналітичні компетентності, що дозволяють забезпечувати новий рівень бізнес-результатів, включаючи підвищення ефективності та прибутковості. В опитуванні Deloitte 74% компаній стверджують, що протягом 12–18 місяців вони повинні перекваліфікувати своїх співробітників, щоб вижити, а співробітники розуміють важливість перекваліфікації: близько 90% співробітників кажуть, що вони повинні регулярно вдосконалювати свої навички. За даними Інституту людського капіталу (HCI), нестача зовнішніх навичок у 60% компаній сповільнить їх прогрес. HCI нещодавно повідомив, що компанія може подолати нестачу працівників і нестабільність ринку за допомогою формальних програм навчання та розвитку, які повинні враховувати всі прогалини в організаційних навичках, що дозволить їм братися за більш складні проекти. При цьому процес навчання інтегрується в робочий процес. Це вже не навчання на робочому місці; це частина роботи [15].

Готова до майбутнього робоча сила повинна виконувати багато нових ролей, зокрема: *Data Scientist* (шукає найкращі алгоритми для розв’язання того чи іншого завдання або розробляє нові алгоритми); *Data Engineer* (займається

ся обробленням даних, їх очищенням, перетворенням); Data Analyst (аналізує дані з метою знаходження інсайтів); Data Labeler (займається розміткою даних і їх перетворенням на набори даних); Applied AI Engineer (знає, як використовувати готові алгоритми й інструменти AI для вирішення прикладних завдань); MLOps (відповідає за автоматизацію навчання моделей та налаштування інфраструктури, на якій навчають і розгортають ML-рішення); Big Data Engineer (працює з великими даними); Data Strategist (відповідає за загальну стратегію підприємства з точки зору роботи з даними; іноді цю роль виконує СІО підприємства). Остання роль у цьому переліку є ключовою на підприємстві з точки зору його підготовки до AI [16].

Не менш проблемним питанням залишається зміст праці майбутнього, зокрема поява й розвиток *біонічних компаній*. Усі вони використовують конкурентні переваги цифровізації, але спираються на штучний інтелект, на систему програмних продуктів, які здатні імітувати людську поведінку. Біонічні компанії розробляють і реалізують стратегії поєднання «людина + машина», впроваджують бізнес-моделі спільної роботи людини й машини. У найближчому майбутньому очікується поява професії аналітика із взаємодії людини та машини. У Boston Consulting Group (BCG) зазначають, що «штучний інтелект сприяє глобальному переходу людської діяльності від рутинної праці до творчих зусиль, підвищуючи продуктивність, удосконалюючи аналітичні можливості та значно покращуючи споживчий досвід. Згідно з опитуванням BCG-MIT SMR, 84% респондентів вважають, що використання штучного інтелекту все більше стає ключовим джерелом конкурентної переваги, тоді як 75% кажуть, що штучний інтелект дозволив їм вийти на нові сфери бізнесу. Але з огляду на його застосування, яке постійно розширюється, штучний інтелект незабаром може стати не просто способом отримати конкурентну перевагу. Це може стати важливим для виживання. Розблокувати всю потужність штучного інтелекту – непросте завдання» [17].

Далі, готовими до майбутнього мають бути менеджери компанії (future-ready managers). Слід погодитися з думкою, що з традиційних функцій управління – планування, організація, мотивація, контроль, комунікація – у менеджерів майбутнього не залишиться жодної. Невеликі самоорганізовані й мотивовані команди професіоналів за допомогою гнучких підходів (Agile) зможуть самостійно планувати й контролювати власну роботу, комунікувати один з одним і з клієнтами [18]. Основним завданням future-ready managers стає забезпечення постійної *готовності організації до змін*, що є основним компонентом мислення про зростання та особливо важливо в період невизначеності та інновацій [19]. Значущість такої риси у менеджерів майбутнього управлінська наука й практика зрозуміли вже давно. У 2009 р. було створено Асоціацію професіоналів з управління змінами (change management) – ACMR.

В організаційній структурі компаній з'явилися менеджери змін або окремі центри експертизи. Утім, як зазначають фахівці BCG, приблизно 50% усіх проєктів з управління змінами і 75% великомасштабних перетворень не досягають своїх цілей [20]. Тому підготовка організації до майбутнього є складною і поступовою – це питання насамперед методології вибору стратегії та моделі розвитку. Зміни і перетворення у напрямі майбутнього мають бути системними, охоплювати: цілі й завдання; структурні та технологічні перетворення; мотивацію персоналу; розроблення та виведення на ринок нових продуктів, освоєння нових ринкових сегментів тощо; організаційну культуру, установки і поведінку співробітників тощо. При цьому менеджери повинні постійно думати про наступні зміни: завершення одного етапу (програми, проєкту) розвитку організації є початком наступного.

Нарешті, *future-ready company* повинна мати ефективну *екосистему*. Членами екосистеми вважаються постачальники, дистриб'ютори, покупці, провідні виробники, конкуренти, державні установи й інші зацікавлені особи. Вони тісно пов'язані з компанією і між собою як через конкуренцію, так і через співробітництво, впливають на інших і зазнають впливів на собі, змушені адаптуватися до бізнес-середовища, як у біологічній системі. Однак основою бізнес-екосистем *future-ready company* стає передусім співробітництво, реалізація спільних цілей та інтересів, а конкуренція відходить на другий план. «Старе мислення полягало в тому, щоб отримати важелі впливу й контролювати ланцюг поставок. Проте дедалі частіше цінність створюється через мережі, де партнери обмінюються даними, кодом і навичками; де спільноти компаній створюють цінність і антикрихіть разом. Організації, готові до майбутнього, розглядають партнерів як продовження себе. Ці відносини мають прозорі межі й високий рівень довіри та взаємної залежності, щоб розділити цінність і дозволити кожному партнеру зосередитися на тому, що він робить найкраще» [5]. Саме так із середини 2010-х років свої екосистеми розвивають Apple, Xiaomi, Huawei, Нono», Alibaba. Серед сформованих бізнес-екосистем – ринки, що об'єднують велику кількість виробників продуктів чи послуг і потенційних клієнтів, у роздрібній торгівлі (Amazon, eBay, Taobao), сфері гостинності (Airbnb, TripAdvisor), послуг із перевезення (Uber); IT-системи та ін.

Висновки. Дослідження майбутнього, що здійснюються представниками сучасної футурології з використанням методологічного інструментарію прогнозування та форсайту, є дуже важливими для визначення перспектив розвитку бізнес-організацій. Їхнім завданням є проєктування бажаного майбутнього організації в нестабільному конкурентному середовищі, а також виявлення ступеня готовності компанії до майбутнього. Основними критеріями

future-ready company є: технологічна готовність компанії до майбутнього на основі цифровізації економіки та бізнесу; готовність до майбутнього співробітників компанії (future-ready workforce), формування цифрової робочої сили з цифровими й аналітичними компетентностями; готовність керівників компанії до змін (future-ready managers), що особливо важливо в період невизначеності та інновацій; наявність ефективної бізнес-екосистеми.

Дослідження проблеми доцільно продовжити шляхом напрацювання методів проєктування майбутнього бізнес-організацій. Подальшого розроблення потребують показники ступеня готовності компанії до майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Fast-track to future-ready. Change how work gets done. URL: <https://www.accenture.com/dk-en/insights/operations/future-ready-operations> (дата звернення: 18.07.2022).
2. Anderson C., Eastwood M., Perry R., Vesset D., Villars R. The Future-Ready Enterprise : Driving Business Results Today While Preparing for the Challenges of Tomorrow : An IDC White Paper, October 2015. URL: https://i.dell.com/sites/csdocuments/Shared-Content_data-Sheets_Documents/en/Dell-Future-Ready-Enterprise-Signature-White-Paper.PDF (дата звернення: 18.07.2022).
3. Tesla, Mastercard, Google top companies for future-readiness: IMD research. *The Economic Times*. 2021. December 15. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/tesla-mastercard-google-top-companies-for-future-readiness-imd-research/articleshow/88300305.cms> (дата звернення: 18.07.2022).
4. Flowerdew-Clarke M. Is your business future-ready? April 1, 2021. URL: <https://www.deptagency.com/insight/is-your-business-future-ready> (дата звернення: 18.07.2022).
5. Morara F. Keys To Becoming A Future Ready Company. May 5, 2021. URL: <https://medium.com/qhalahq/keys-to-becoming-a-future-ready-company-ae7e8e7bff83> (дата звернення: 18.07.2022).
6. Sutarwala U. Top 5 Attributes of a Future-Ready Company. May 19, 2021. URL: <https://enterprisetalk.com/featured/top-5-attributes-of-a-future-ready-company/> (дата звернення: 18.07.2022).
7. Gurney C. Nine traits of future ready companies. URL: <https://www.voltinternational.com/blog/2021/07/nine-traits-of-future-ready-companies> (дата звернення: 18.07.2022).
8. DeLoach J. Is Your Company Future Ready? 10 Ways to Focus on and Prepare for the Future. September 24, 2020. URL: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/is-your-company-future-ready/> (дата звернення: 18.07.2022).
9. Yu H., Shan J., Boutalidakis A., Tempel L., Balian Z. What Makes a Company «Future Ready»? *Harvard Business Review*. March 21, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/03/what-makes-a-company-future-ready> (дата звернення: 18.07.2022).
10. Future studies. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies (дата звернення: 18.07.2022).
11. Футуролог. URL: <https://khm.dcz.gov.ua/publikaciya/futurolog> (дата звернення: 18.07.2022).

12. Юдіна Н. В. Бізнес-прогнозування : навч.-метод. комплекс дисципліни освіт. програм «Промисловий маркетинг» та «Бізнес-аналітика» спец. 075 «Маркетинг» першого (бакалавр.) рівня вищої освіти. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 77 с.
13. Футуролог : портал. URL: <http://futurollog.com.ua> (дата звернення: 18.07.2022).
14. Світ після кризи: думки футурологів. 01.06.2020. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/futurologists-about-the-world-after-crisis> (дата звернення: 18.07.2022).
15. Kapadia V. How to Build a Future-Ready Workforce? May 23, 2022. URL: <https://www.gyrus.com/how-to-build-a-future-ready-workforce> (дата звернення: 18.07.2022).
16. Краковецький О. Новий простір: як бізнесу підготуватись до ери штучного інтелекту. URL: <https://mind.ua/openmind/20214722-novij-prostir-yak-biznesu-pidgotuvatis-do-eri-shtuchnogo-intelektu> (дата звернення: 18.07.2022).
17. Artificial Intelligence: Ready to Ride the Wave? / Boston Consulting Group. December 2021. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-AI-Ready-to-Ride-the-Wave.pdf> (дата звернення: 18.07.2022).
18. Сердюк А. Чем будет заниматься менеджер в будущем и какие навыки ему понадобятся? URL: <https://happymonday.ua/chem-budet-zanimatsja-menedzher-budushhego> (дата звернення: 18.07.2022).
19. Tim. Future-ready means disruption-ready. 2022, January 18. URL: <https://www.agiledrop.com/blog/future-ready-means-disruption-ready> (дата звернення: 18.07.2022).
20. Change Management / Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management> (дата звернення: 18.07.2022).

REFERENCES

1. *Fast Track to Future-Ready Performance. Change how work gets done.* (n.d.). <https://www.accenture.com/dk-en/insights/operations/future-ready-operations>
2. Anderson, C., Eastwood, M., Perry, R., Vesset, D., & Villars, R. (2015, October). *The Future-Ready Enterprise. Driving Business Results Today While Preparing for the Challenges of Tomorrow* [White paper]. IDC. https://i.dell.com/sites/csdocuments/Shared-Content_data-Sheets_Documents/en/Dell-Future-Ready-Enterprise-Signature-White-Paper.PDF
3. Tesla, Mastercard, Google top companies for future-readiness: IMD research. (2021, December 15). *The Economic Times*. <https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/tesla-mastercard-google-top-companies-for-future-readiness-imd-research/articleshow/88300305.cms>
4. Flowerdew-Clarke, M. (2021, April 1). *Is your business future-ready?* <https://www.deptagency.com/insight/is-your-business-future-ready>
5. Morara, F. (2021, May 5). *Keys To Becoming A Future Ready Company*. <https://medium.com/qhalahq/keys-to-becoming-a-future-ready-company-ae7e8e7bff83>
6. Sutarwala, U. (2021, May 19). *Top 5 Attributes of a Future-Ready Company*. <https://enterprisetalk.com/featured/top-5-attributes-of-a-future-ready-company/>
7. Gurney, C. (2021). *Nine traits of future ready companies*. <https://www.voltinternational.com/blog/2021/07/nine-traits-of-future-ready-companies>

8. DeLoach, J. (2020, September 24). *Is Your Company Future Ready? 10 Ways to Focus on and Prepare for the Future*. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/is-your-company-future-ready/>
9. Yu, H., Shan, J., Boutalidakis, A., Tempel, L., & Balian, Z. (2022, March 21). What Makes a Company “Future Ready”? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/what-makes-a-company-future-ready>
10. Future studies. (n.d.). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies
11. *Futuroloh [Futurologist]*. (n.d.). <https://khm.dcz.gov.ua/publikaciya/futurolog> [in Ukrainian].
12. Yudina, N. V. (2021). *Biznes-prohnozuvannia [Business forecasting]*. KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
13. *Futuroloh: portal [Futurologist: portal]*. (n.d.). <http://futurolog.com.ua> [in Ukrainian].
14. *Svit pislia kryzy: dumky futurolohiv [The world after the crisis: opinions of futurologists]*. (2020, June 1). <https://kmbs.ua/ua/article/futurologists-about-the-world-after-crisis> [in Ukrainian].
15. Kapadia, V. (2022, May 23). *How to Build a Future-Ready Workforce?* <https://www.gyrus.com/how-to-build-a-future-ready-workforce>
16. Krakovetskyi, O. (2020, August 20). *Novyi prostir: yak biznesu pidhotuvatys do ery shtuchnoho intelektu [The new space: How businesses can prepare for the era of artificial intelligence]*. <https://mind.ua/openmind/20214722-novij-prostir-yak-biznesu-pidgotuvatis-do-eri-shtuchnogo-intelektu> [in Ukrainian].
17. Boston Consulting Group. (2021, December). *Artificial Intelligence: Ready to Ride the Wave?* <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-AI-Ready-to-Ride-the-Wave.pdf>
18. Serdiuk, A. (2019, April 23). *Chem budet zanimat'sya menedzher v budushchem i kakie navyki emu ponadobyatsya? [What will the manager do in the future and what skills will he need?]*. <https://happymonday.ua/chem-budet-zanimatsja-menedzher-budushhego> [in Russian].
19. Tim. (2022, January 18). *Future-ready means disruption-ready*. <https://www.agiledrop.com/blog/future-ready-means-disruption-ready>
20. Boston Consulting Group. *Change Management*. (n.d.). <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management>

Стаття надійшла до редакції 21.07.2022

Стаття пройшла рецензування 16.08.2022

Стаття рекомендована до опублікування 29.08.2022

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor of Economic Theory
Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

FUTURE READINESS AS A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Problem setting. Future readiness is an important competitive advantage of business organizations. This is indicated by research conducted by Accenture together with Oxford

Economics, the international consulting company “International Data Corporation” (IDC), the Swiss Institute for Management Development (IMD).

Recent research and publication analysis. Scientific publications dedicated to future-ready companies cover various areas of their activity. However, the essence, criteria, attributes and development prospects of such companies are debatable. Most researchers combine technological and managerial approaches.

Paper objective is to explore the essence, main criteria and prerequisites for creating a future-ready company, and to offer original approaches to solving the most controversial aspects of the problem.

Paper main body. The author of the article analyzes two discussion problems.

The first problem concerns the future studies by representatives of futurology using the methodology of foresight and forecasting. Modern futurology is closely related to strategic forecasting. Therefore, future studies are especially relevant for business organizations. In many large foreign companies, the positions of futurologists (futurists), foresight managers, etc. have been introduced. Their task is to shape the desired future of the organization in an unstable competitive environment.

The second problem is the basic criteria of a future-ready company. According to the author, these are:

- technological readiness of the company for the future, innovative development based on digitalization of the economy and business; the centre of movement towards the future is the strategy of transforming the firm into a digital one in order to achieve competitive advantages and business efficiency;

- readiness for the future of the company’s workforce (future-ready workforce). It now consists of traditional and hybrid workers (contractors, freelancers, etc.). But the relevance of a digital workforce that has digital and analytical competencies that allow providing a new level of business results is growing;

- readiness for the future of company managers. The main task of future-ready managers is to ensure the constant readiness of the organization for changes, which is especially important in a period of uncertainty and innovation;

- the presence of an effective ecosystem, the basis of which is partnership and cooperation, the realization of common goals and interests of its participants, and their competition recedes into the background.

Conclusions. It is advisable to continue the study of the problem by developing methods for designing the future of business organizations. Indicators of the degree of future readiness of the company need to be developed.

Short abstract for an article

Abstract. The author of the article investigates the discussion problems of forming a future-ready company. Special attention is paid to the future studies and their tools –

business futurology, foresight and forecasting. A company's readiness for the future is seen as its competitive advantage.

Key words: future-ready company, future studies, futurology, foresight, forecasting, digital firm, digital strategy, digital workforce, competition.

Article details:

Received: 21 July 2022

Revised: 16 August 2022

Accepted: 29 August 2022

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Готовність до майбутнього як конкурентна перевага компанії. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3 (50). С. 124–137. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-124>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2022). Hotovnist do maibutnoho yak konkurentna perevaha kompanii [Future readiness as a company's competitive advantage]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(50), 124–137. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-124> [in Ukrainian].