

Рябець Н.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

Тимків І.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-12>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УСПІШНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НОВОЇ ЦИФРОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Анотація

Цифровізація є одним із домінуючих соціально-економічних трендів сучасного етапу розвитку. Як і будь-яке інше комплексне явище вона має багато вимірів свого прояву, один із числа яких пов'язаний із фазовим переходом до становлення нової моделі організації економічних систем, яку умовно можна назвати як «цифрова економіка». Другий передбачає зміщення та перенесення основного акценту діяльності господарських систем із матеріального світу у цифровий. В сучасну епоху стрімкого розвитку та поширення інформаційно-комунікаційних технологій й інновацій важливого значення набувають процеси цифровізації вже існуючих бізнесових процесів, які і є своєрідними відповідними «точками зростання» бізнесу. Ще донедавна успішні компанії, що на практиці виявились неспроможними адаптуватись до умов та викликів новітнього середовища, втрачають свої ринкові позиції або ж миттєво набувають статусу аутсайдерів галузі. Цифрові перетворення вже сьогодні являють собою не лише перспективу на майбутнє, а виступають в якості життєвої необхідності, що сприяє подоланню загрози та формуванню нових перспектив за умови реалізації комплексного підходу та швидкого реагування. З огляду на це формування стратегічної і тактичної візії для здійснення цифрових трансформацій, необхідність впровадження яких спричинена новітніми умовами ведення бізнесу, ідентифікація проблемних аспектів та визначення конкретних дієвих кроків для практичного впровадження успішних цифрових перетворень є надзвичайно актуальними та потребують обґрунтованого підходу.

Вступ. В умовах стрімкого становлення глобального інформаційного суспільства вже сьогодні в різних секторах глобалізованої економічної системи генеруються та накопичуються величезні масиви різного роду

даних. Як у промисловості так і в сфері бізнесу невпинно посилюється інформаційний потік, якісний зміст якого є необхідним для забезпечення управління бізнесовою структурою на належному рівні. Якщо ще донедавна в якості пріоритетного фактору у забезпеченні конкурентоспроможності та створення цінності для підприємницьких структур виступали оптимізація рівня витрат та управління якістю продукції або ж сервісів, що пропонує компанія, то вже сьогодні і у подальшому, паралельно із безпосередньо фізичним продуктом, все більшої стратегічної цінності набувають дані, джерелом генерування та надходження яких виступає цифровий формат маркетингу та, так звана, розумна аналітика. Саме адаптація та цифрова трансформація бізнесу шляхом імплементації цифрових технологій є одним із найбільш важливих складових компонент інструменту вирішення проблем глобального ринку. Інформаційні технології виступають саме тим механізмом, практична імплементація яких, надає можливість будь-якій компанії набувати стратегічної гнучкості, а також відносно швидко трансформувати модель ведення бізнесу, забезпечувати інноваційний розвиток та розширювати на високому конкурентному рівні масштаби інтернаціоналізації своєї діяльності в межах глобального ринкового простору.

Процес практичної імплементації концепції цифрової економіки, що у наш час вже перетворилась на свого роду домінуючу ідеологію XXI століття у найбільш розвинутих економіках світу та в останні роки й у нашій державі, є досить складним, тривалим у часі та суперечливим за впливом, що пояснюється тим фактом, що переважна більшість представників сучасного топ-менеджменту все ще не володіють достатнім рівнем цифрової грамотності, так званими digital skills [1] – вміння раціонально та безпечно користуватись цифровими гаджетами та операційними системами, володіння можливістю вільної орієнтації в Інтернеті, різного роду соціальних мереж та професійному цифровому просторі, та ототожнюють цифрову трансформацію із незрозумілим та надто складним процесним явищем, не вбачаючи в ньому необхідності, місця, ролі та перспектив з позиції власного бізнесу. В той же час ті управлінці, хто вже усвідомив нагальну необхідність впровадження нової концепції управління, відчувають брак, обізнаності із сучасним інструментарієм та широкими опціями від цифрового перетворення у практичній діяльності, зокрема так і острахи властиві не лише потужним корпораціям, але й представникам малого та середнього бізнесу.

Цифрові технології стрімко інтегруються у повсякденне життя кожного індивідуума, докорінно змінюючи життєдіяльність кожного. З огляду на суттєве скорочення життєвого циклу інновацій, те, що ще сьогодні сприймається як щось новітнє та інноваційне вже за декілька років буде сприйматись як цілком звичне явище, що існує вже досить давно. Цифрові інструменти вбудовуються у бізнесову діяльність, трансформуючи тим самим організаційний, управлінський та маркетинговий простір

організацій, підтримують та забезпечують інноваційний та конкурентний вектор їхнього розвитку. Оскільки практична імплементація цифрових технологій в бізнесовій діяльності підприємницьких структур не лише формує та розширює опції, але й генерує вагомі для них, в першу чергу це стосується діяльності малих та середніх організацій, ризики та виклики. Набуття нових можливостей щодо реалізації кардинально іншого альтернативного варіанту розвитку або ж зіткнення із значними викликами та ризиками, визначається саме тим як менеджмент компаній сприймає та підходить до цифрового перетворення як такого: хаотично або ж стратегічно зважено. У зазначеному контексті важливим є формування цілісної концепції цифрової трансформації організації (дорожньої карти), що передбачає: розуміння принципів та векторів розвитку цифрової економіки та її інфраструктури, а також становлення цифрового ринку, володіння знаннями щодо передумов та інструментарію якісної трансформації змісту діяльності компанії у цифровому просторі (цифровізація (діджиталізація) або ж цифрова трансформація бізнесу) у відповідності до загальносвітових вимог та новітніх запитів індустрії, в якій функціонує компанія. При цьому змінюються акценти ведення бізнесової діяльності, оскільки вона переноситься у так званий «віртуальний» простір, та саме зараз не є критично важливим те які інші ресурси перебувають у володінні компанії, а от від того, якої якості інформацію і наскільки вчасно вона її отримує у поєднанні із одночасною спроможністю опрацювати та прийняти виважене правильне рішення, значним чином залежить загальний кінцевий результат та ефективність. Окрім того змін зазнають поведінкові паттерни ведення бізнесу та споживання, оскільки пріоритетності набуває задоволеність споживачів не лише якістю продукту або ж сервісу, але й загальним рівнем якості та арсеналом доступних послуг, спроможністю компанії пропонувати нову, що якісно диференціюється від класичної, ціннісну пропозицію, здатність підтримувати безперервні та якісні підтримувати комунікації із власним споживачем (клієнтом). Таким чином, відбувається цифрова трансформація соціально-економічних відносин, що не залишає осторонь усі, без виключення, сфери життєдіяльності за рахунок масового поширення та імплементації новітніх цифрових технологій, розширення їхньої доступності, вдосконалення навичок користування ними (набуття цифрових навичок) серед суб'єктів даного виду відносин, появи нових сервісів цифрових платформ цифрової взаємодії тощо. Отже, глобальні трансформації, демонструючи різновекторну інтенсифікацію, трансформують старі та породжують нові імперативи розвитку та функціонування світової бізнесової спільноти, одним із яких на сьогодні виступає саме цифрова трансформація, що, в свою чергу, виступає закономірною реакцією, в першу чергу, проактивних суб'єктів господарювання на динамічне та розвиток становлення цифрової глобальної економічної системи.

1. Цифрова економіка:

квестистенція та концептуальні засади становлення

Щодо цифрової економічної системи, то її концептуальний базис було сформовано ще у 60-х рр. минулого століття: запропонована у 1986 році Деніелем Беллем теорія про так звану «інформаційну економіку» (відома також як «інформаційне суспільство»), що згодом було трансформовано у поняття «мережеве суспільство» або ж «мережева економіка» за авторства іспанського соціолога та економіста Мануеля Кастелльса, саме він у 2000 році окреслив основні принципи функціонування цифрової економіки як такої, серед числа яких варто зазначити наступні:

Сама ж сутність дефініції «цифрова економіка» була вперше сформована та вжита у науковому контексті Доном Тапскоттом у 1995 р. [3], під якою автор пропонував розуміти певний вид економічної діяльності, яка, на противагу традиційному формату економічної системи, вирізняється наявністю мережевої свідомості («networked intelligence») й залежністю від віртуальних технологічних рішень. Саме Дон Тапскот був одним із перших, хто у доступній формі робив спроби щодо тлумачення підприємцям, яким чином пов'язані між собою кардинальні зміни у світі технологій із трансформаціями у бізнесовій сфері. На базі вивчення значної кількості практичних прикладів він демонстрував, яким саме чином така пара, як «технології і бізнес» поступово трансформуватиметься у цифровий бізнес. Серед іншого Д. Тапскот ідентифікував п'ять базових компонент, які формують основу функціонування та розвитку цифрового суспільства [4]:

1. «Ефективна особистість» – індивідуум, який володіє сучасним комп'ютером, що є підключеним до глобальної мережі Інтернет.

2. «Високопродуктивний колектив» – робоча та продуктивна група співробітників, яка у своїй діяльності з метою забезпечення належного рівня виконання своїх завдань використовує цифрові технології.

3. «Інтегроване підприємство» – бізнес-структура, в якій усі бізнес-процеси підпорядковані цифровому інформаційному середовищу.

4. «Розширене підприємство» – компанія із розгалуженою філіальною сіткою, що інтегровані між собою за допомогою розподіленої комп'ютерної мережею.

5. «Ділова активність в міжмережевому середовищі» – цифрове співтовариство, що набуває глобального формату.

Наразі існує багато визначень терміну «цифрова економіка», кожен з яких робить акцент на певній складовій даної економічної системи, проте всі вони погоджуються з тим, що її матеріальний базис становлять інформаційні технології та їх інтеграція у сфері життєдіяльності сучасного суспільства. Так, відповідно до класичного розуміння терміну, «цифрова економіка» – являє собою економіку, яка базується на цифрових технологіях. Її також ще називають Інтернет-економікою,

новою економікою, або ж веб-економікою. Переважна більшість науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних під словосполученням «цифрова економіка» розуміють виробництво, продаж та постачання продуктів та різного роду сервісів через використання інформаційно-комунікаційних мереж та цифрових технологій, під якими розуміють такі технології, матеріальний базис яких становить обробка інформації. Дослідник Дж. Гармон (J. Harmon), натомість, включає у визначення більш чіткої критерій, розуміючи під цифровими технологіями ті, що використовують інформацію, подану у форматі числового коду (numeric code) [5]. Даний тип технологій виконує надзвичайно важливу функцію, адже саме вони забезпечують формування віртуальної (інформаційної) копії фізичного (матеріального) об'єкту, що дає можливість здійснювати управління перебігом матеріальних процесів через віртуальний простір, зокрема, через електронні гаджети та мережу Інтернет. Тобто матеріальний базис цифрової економіки формують саме інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, стрімкий розвиток і поширення яких вже зараз чинить суттєвий трансформуючий вплив на функціонування традиційної (фізично-аналогової) економіки, тим самим змінюючи її від такої економічної системи, що споживає ресурси, до економіки, що їх генерує.

У 2001 р. Томас Месенбург сформував комплексну систему, що складають основні складові елементи цифрової економіки, які набули широкого використання у сучасній науковій практиці, і на які орієнтуються у своїй діяльності більшість організацій та науковців:

1) підтримуюча інфраструктура (програмне забезпечення, система телекомунікацій, апаратне забезпечення мережі);

2) електронний бізнес (будь-які процеси, реалізацію яких компанія здійснює через систему комп'ютерних мереж);

3) електронна комерція (продаж сервісів та товарів он-лайн середовищі).

Проте варто зазначити той факт, що в міру поширення нових технологій, зокрема таких як великі дані (Big Data), система хмарних обчислень (Cloud Computing), блокчейни (Blockchain), когнітивні обчислення (Cognitive Computing), роботи, Інтернет речей (Internet of Things – IoT), фінансові мережеві технології (Fintech), а також товари, що представлені у віртуальному форматі (ігри, література, музика, фільми, тощо), зміст поняття цифрової економіки було істотно розширене та набуло більш широкого сенсу, також зрозумілою стала центральна компонента системи цифрової економіки – глобальна мережа Інтернет. Тому, на думку сучасних теоретиків та практиків, виокремлювати лише три, наведені вище, складові елементи цифрової економіки, а саме: інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес, а також електронна комерція – не є стовідсотково правильним. Відповідно до результатів аналізу, що було реалізовано експертами Бостонської консалтингової групи «саме цифровізація, що є невід'ємною складовою

цифрової економіки, реалізація якої є можливою завдяки новітнім технологіям, та водночас виступає ключовим драйвером росту ВВП». Так, відповідно до деяких наявних аналітичних оцінок питома частка глобальної цифрової економічної системи, з урахуванням часток цифрових навичок й цифрового капіталу, вже сьогодні складає 22,5% глобальної економіки.

Слід відзначити, що особливістю цифрових трансформацій, що є одним із складових елементів процесу становлення цифрової економіки, а також виступають інструментом її посилення та експансії, є генерування ними комбінаторного ефекту або ж ефекту взаємоприскореної динаміки розвитку, що є наявним завдяки можливості одномоментного застосування значної кількості новітніх технологій. Різноманітні комбінації даних технологій (штучного інтелекту, блокчейну, роботизації і автоматизації, інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності, машинного навчання тощо) сприяють отримувannya інших, більш ефективних рішень, які, відповідно до вектору їхньої дії, можливо згрупувати у три напрямки: трансформація бізнес-моделей, паттернів та форматів операційної діяльності, а також інновацій клієнтського досвіду.

Цифрові технології, що були представлені загалом протягом останнього десятиліття, допомагають віднайти додаткові джерела підвищення рівня ефективності та розширити можливості щодо потужного конкурентного розвитку компаній, в той же час саме вони породжують нагальну необхідність зміни існуючих моделей управління, а також переформатування системи комунікацій, технологій та організаційного дизайну, спираючись на комплекс якісно нових цінностей, пріоритетів і векторів, основу яких становлять коллаборація, клієнтоорієнтованість, інноваційність та синергія.

Тлумачення дефініцій «цифровізація» та «цифрова трансформація» характеризується розгалуженою диверсифікацією, вони відрізняються один від одного залежно від інтерпретації їх окремими групами стейкхолдерів: наукове середовище (еволюційний розвиток економічних, соціально-виробничих, технологічних взаємовідносин у соціумі, що породжений стрімким розвитком ІКТ), державні інституції (насичення матеріального простору цифровими засобами, пристроями та забезпечення належного електронно-комунікаційного зв'язку між цими ланками), представники бізнесу (механізм трансформації провадження бізнесової діяльності, що має на меті підвищення рівня її ефективності), суспільство (новий формат розвитку процесів, що забезпечують життєдіяльність, базисом якого виступають цифрові технології).

Таким чином, варто наголосити на тому факті, що цифровізація, зокрема в контексті бізнесу, – не є технологією або ж готовим продуктом. Вона скоріше окреслює паттерн практичної імплементації цифрових ресурсів задля реалізації трансформаційної моделі та

параметрів функціонування організації, тобто фокусується на переналаштуванні технологій та бізнес-процесів, здійснення якого має на меті забезпечення якісної оптимізації робочого середовища працівників, системи взаємодії із контрагентами та замовниками та іншими суб'єктами життєдіяльності сучасної підприємницької структури. Так, експерти дослідницької та консалтингової агенції Gartner (штаб-квартира локалізована у Коннектикуті, США), пріоритетною сферою спеціалізації якої є дослідження ринків інформаційних технологій, ідентифікують діджиталізацію наступним чином: «застосування цифрових технологій задля забезпечення трансформаційних змін бізнес-моделі та створення нових можливостей для генерування доходів й створення вартості, процес переходу до цифрового формату бізнесу» [6], що певним чином відрізняється від трактування цифровізації, поширеного в академічних й наукових колах. Адже практики фокусують свою увагу та зусилля саме на забезпеченні зміни (трансформації) бізнес-моделей, а не на взаємодіях чи трансформаціях, що мають місце у соціальній сфері. В сучасних умовах розвитку діджиталізація бізнесу не є одномонентним актом, а становить безальтернативне завдання, реалізація якого є можливою через поступове оцифрування бізнес-процесів, перехід на електронний формат документообігу, вбудовування цифрових систем управління клієнтськими базами, застосування глибокої аналітики, машинного навчання, технологій на базі штучного інтелекту, Інтернету речей та багато іншого.

2. Цифровий поступ суб'єктів глобального бізнесу: передумови, фактори, вектори та виміри

Поряд із новітніми технологіями потужним драйвером сучасних глибинних цифрових перетворень виступає новий клас споживачів та зміни його запитів, переваг та паттернів споживання товарів і сервісів, а також прагнення та усвідомлене бажання представників бізнесу здійснити автоматизацію більшості власних бізнес-процесів. В наш час практично кожна людина, в тому чи іншому ступені, користується щоденно гаджетами та сучасними цифровими платформами, починаючи від популярних у глобальному масштабі соціальних мереж, телебачення та розважальних сервісів, й закінчуючи державними послугами он-лайн формату. Тому дещо дивним було б припущення, що в умовах якісно нової цифрової епохи бізнес зможе продовжувати працювати за старою моделлю, реалізовувати й надалі традиційні виробничі процеси, демонструючи при цьому колишній ступень ефективності та ігнорувати можливості та виклики, що породжує цифрова трансформація.

Характерною особливістю цифровізації бізнесу є її потужна здатність змінювати внутрішню структурну будову галузей економіки, а також

силу та вектор дії п'яти сил галузевого ринку, що було досліджено та запропоновано М. Портером, що можна пояснити наступним чином:

- зростає вартість конкурентної боротьби серед вже наявних на ринку конкурентів, оскільки розширюється ємність ринку, що спричинено зростанням числа нових акторів, які володіють здатністю більш легкого подолання ринкових бар'єрів та адаптацією до мінливих умов бізнес-середовища;

- значно послаблюються або нівелюються в цілому перешкоди для входження у галузь;

- суттєво зростає ризик заміщення продукції, що є можливим завдяки швидкій появі на ринку нових товарів та сервісів-субститутів;

- посилюється торговельна сила постачальників, передумовою чого становить наявність вагомих переваг, які надає практичне використання системи он-лайн-закупівель та інформаційних систем менеджменту;

- суттєвих змін зазнає купівельна сила покупців, що можна пояснити наявністю необмеженого, у глобальних масштабах, доступу до цін та інформації про товари, розширення їхніх вимог та зростання очікувань.

Наразі вже сьогодні, як свідчать наявні результати досліджень, більше як 60% великих світових корпорацій сфокусували свою увагу та ресурси на розробці своєї власної стратегії цифрової трансформації, а деякі з них вже перебувають на фазі її активної практичної реалізації. У цифрову еру лідерство на ринку гарантує не багаторічна історія успіху, не сукупна вартість нерухомості та активів, розмір пулу патентів або ж доступ до капіталу, а саме здатність динамічно трансформувати та адаптувати свій бізнес відповідно до нових цифрових умов та запитів глобального ринку. Цифрове перетворення бізнесових процесів є актуальним не лише включно на рівні окремих компаній: цілі індустрії обирають для себе даний вектор розвитку як єдину реальну можливість відповідати стрімко динамічним умовам бізнесового середовища. Значна частка компаній із традиційних галузей вже сьогодні відчули на собі безпосередній вплив цифровізації, що має прояв у скороченні обсягів продажів та падіння рівня прибутковості. Одними із перших (після музичної індустрії) відчули на собі вплив друковані ЗМІ, що були змушені повністю проводити переформатування бізнес-моделей та адаптуватись до нових каналів споживання інформаційного ресурсу, серед числа яких соціальні мережі. Звісно наразі ще не всі галузі зазнали таких кардинальних змін, але практично у всіх індустріях глобальної економічної системи спостерігається посилення конкурентного тиску, що спричинене появою на ринку нових цифрових акторів (таких як Uber або ж Airbnb) або значно суттєвіше «цифровізованих» старих учасників ринку, менеджмент яких проявив проактивну позицію в даному аспекті. Беззаперечним є той факт, що перебуваючи під впливом пандемії COVID-19 структура галузей щодо рівня їх цифрового поступу зазнала суттєвих змін, прискорився перебіг трансформацій у тих індустріях, що були на зовнішніх колах

цифрової воронки: за наявними експертними оцінками, станом на квітень 2020 року дві третини респондентів відзначили прискорення цифрової трансформації діяльності їхнього бізнесу, а вже станом на кінець січня 2021 року цей відсоток зріс до понад 83%. Так, як свідчать дані дослідження «Digital Vortex 21» практично всі галузі світової індустрії наблизились до цифрового виміру у період між 2019 і 2021 роками, проте деякі з них продемонстрували більш суттєві кроки, ніж інші. Порівняльний аналіз динаміки цифрової трансформації індустрій глобальної економічної системи, що було складно відповідно до наявних даних дослідження «Digital Vortex 21», представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Компаративний аналіз цифрового поступу індустрій

Індустрія	Позиція 2017	Позиція 2019	Позиція 2021
ЗМІ та розваги	1	1	1
Роздрібна торгівля	3	4	2
Галузь телекомунікацій	5	3	3
Технологічні товари та сервіси	2	2	4
Фінансові сервіси	4	5	5
Освіти	7	8	6
Професійні послуги	8	9	7
Охорона здоров'я	13	11	8
Споживчі товари	6	10	9
Готельний бізнес та туризм	9	6	10
Транспорт та логістика	11	7	11
Нерухомість та будівництво	12	14	12
Виробництво	10	12	13
Енергетика	14	13	14

Варто зазначити, що цифровізація бізнесу актуалізується саме на тому етапі впровадження організаційних змін, коли практичне використання технологій формує інноваційні методи функціонування замість звичного розширення або ж підтримки вже існуючих традиційних методів.

Вже сьогодні у глобальному бізнесовому просторі неможливо зустріти власника бізнесу або представника вищої ланки менеджменту, який хоча б не чув про цифрове перетворення бізнесу. В умовах зростаючої невизначеності команди вищого керівництва чітко усвідомлюють необхідність фокусування на цифровій трансформації. Якщо ще до кризи, спричиненої пандемією, 68% вважали цифрові технології головним пріоритетом, то вже станом на січень 2021 року понад 90% (для порівняння у квітні 2020 року даний показник становив 74%, станом на червень 2020 року – 80% відповідно) представників топ-менеджменту розглядають цифрову трансформацію в якості основного пріоритету стратегічних перетворень для своїх організацій. В той же час на практиці доволі частими є випадки, коли задекларовані трансформаційні зміни не підкріплюються

позитивним та підтримуючим ставленням до інновацій та розвитку потенціалу кадрового складу, а більшість перетворень пов'язані насамперед із зростанням операційної ефективності й значно менше зорієнтовані на досягнення збалансованої взаємодії із клієнтами.

В контексті діяльності бізнесових структур, деякі дослідники в рамках цифрової трансформації умовно виокремлюють три вектори: взаємодія із клієнтами, оптимізація операційної діяльності та перетворення бізнесової моделі.

Перший вектор фокусується на забезпеченні розуміння запитів та досвіду клієнтів, створення належного рівня крос-канальної узгодженості, в тому числі і формат самообслуговування. Пріоритетне завдання зазначеного аспекту цифрової трансформації полягає у переході на цифрові технології, орієнтацію на запити та потреби клієнтів, в аналізі того, чим конкретно займається споживач на кожному із етапів його взаємодії із бізнесом. Також важливим є знання абсолютно всіх без включення каналів, через які користувач отримує свій власний позитивний досвід: починаючи із мобільних гаджетів та, закінчуючи пристроями, які людина може носити на тілі. В наш час число точок можливої взаємодії зростає зі швидкістю світла. Так, наразі вже сьогодні соціальні мережі змінили формат відносин між бізнесом і клієнтом. Вони являть собою не лише новий канал комунікації, який дозволяє будувати персоніфіковане спілкування із потенційним клієнтом, але й базу даних щодо його звичок, поведінку та інтереси. Збір та робота із даними або ж *datification* – це і становить основу цифрової трансформації. Високоєфективні інноваційні системи розуміння потреб та запитів клієнта (в тому числі польові дослідження, бізнес-модель «відкриті інновації» (припускає, що компанія при розробці нових технологій та продуктів не тільки розраховує на власні внутрішньо корпоративні НДДКР, а й активно залучає інновації та компетенції ззовні), сприяють вбудовуванню подібного роду технологій у новітні застосунки. Поява прогресивних механізмів, спрямованих на побудову взаємодії із клієнтами, зокрема таких як чат-боти, термінали самообслуговування або он-лайн-кабінети, не лише гарантують скорочення витрат компаній, які необхідні на утримання таких організаційних структур як колл-центри, а й змінюють безпосередньо поведінку споживачів. Це, у свою чергу, підвищує рівень очікування клієнтів – користувачі все частіше чекають на те, що їхні запити будуть опрацьовані швидко й персоніфіковано у режимі 24/7 (про що свідчать дані дослідження експертів World Economic Forum). Зібрані під час процесної взаємодії дані за допомогою використання певних інструментів аналітики дозволяють моделювати поведінку клієнтів і таким чином підвищувати рівень якості обслуговування.

Наступним серед трьох зазначених, достатньо широким аспектом впровадження цифрової трансформації являється оптимізація операційних

процесів, включаючи як внутрішні процеси організації та підтримку співробітників, так і управління рівнем продуктивності компанії. Даний вектор є однаково ефективним та важливим як для товарних індустрій, так і для сервісних компаній. Цифрова трансформація в рамках виробничих компаній, за класифікацією, що було запропоновано експертами McKinsey, ідентифікує вісім важелів створення доданої вартості (оптимізація режимів функціонування та використання устаткування, оптимізація завантаженості обладнання, підвищення рівня продуктивності та умов безпеки праці, оптимізація системи логістики, підвищення рівня якості продукції, вдосконалення системи прогнозування ринкового попиту, скорочення строків представлення продукції ринку, якісне вдосконалення системи пост продажного обслуговування). Зазначені процеси базуються на таких наступних технологіях, як індустріальний Інтернет речей, дрони (можуть працювати точніше й одночасно ефективніше у небезпечних і важкодоступних місцях), 3D-друк (скорочує час моделювання і, відповідно, виведення на ринок нового продукту), штучний інтелект, предикативна аналітика й обслуговування, доповнена та віртуальна реальність (дозволяють спростити і здешевити процес навчання нового персоналу або ж перекваліфікації співробітників компанії), а також хмарні обчислення.

Третій серед числа згаданих векторів цифрової трансформації бізнесу – цифрове переформатування бізнес-моделі, яке на практиці може бути реалізовано наступним чином: зміни можуть бути впровадженні в сфері дистрибуції, або ж у створенні супутніх цифрових продуктів/сервісів або ж повне переформатування моделі ведення бізнесу. Цілий ряд індустрій вже перейшла на цифровий формат продажів, являючи собою омніканальні структури (об'єднують всі канали комунікації з клієнтом в один, і більше того, мають можливість забезпечити безперервну взаємодію зі споживачем та «безшовний» перехід з одного каналу на інший.) Компанії-виробники спортивного одягу та спорядження запустили виробництво фітнес-браслеті та взуття, що обладнано датчиками. А музична індустрія наразі практично повністю перейшла із продажу дисків на модель он-лайн-передплати.

Ми дотримуємося тієї точки зору, що кожен із даних векторів цифрової трансформації бізнес-структур є достатньо широким та можливим є їхній розгляд сепаративно один від одного, проте усі разом вони становлять собою цілісну систему змін, що формує передумови та особливості реалізації цифрових трансформацій бізнес-спільноти.

В епоху Індустрії 4.0 [7] саме технології є тією складовою наявністю якої, відкриває перед будь-якою підприємницькою структурою можливість трансформувати власну бізнес-модель таким чином і в такому ступені аби диференціюватися від інших учасників глобального ринку.

Під «бізнес-моделлю» у загальному випадку пропонуємо розуміти як якісно налагоджену комплексну структуру бізнес-процесів, які зазнають

трансформацій за допомогою практичного використання відповідних цифрових технологій, що в свою чергу, сприяє виникненню продуктів та сервісів, що сприймаються ринком (споживачами) як цінність, що конвертована у фінансовий потік, що генерує прибуток для підприємства. В той же час не варто ототожнювати бізнес-модель із стратегією компанії, хоча між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок, який можливо продемонструвати за допомогою наступної «рівності цінності»: *цінність дорівнює добутку бізнес-моделі та стратегії*. Дана рівність припускає те, що компанія повинна ідентифікувати найкращі бізнес-моделі для забезпечення реалізації стратегії і, ґрунтуючись на них, сформувати та реалізувати на практиці свою стратегію, що спрямовано на створення цінності для клієнтів та інших стейкхолдерів.

Цифровий формат моделі бізнесу дозволяє підприємствам більш чутливо та оперативно реагувати на запити своїх потенційних покупців та клієнтів, а також сприяє більш швидкій адаптації та оптимізації бізнес-процесів компанії до динамічних умов ринку. Бізнес-модель є цифровою, у тому випадку, коли зміни у цифрових технологіях спричинюють фундаментальні зміни у способі провадження бізнесу та генерування доходів.

Дослідження, проведені за участю топ-менеджменту найбільших американських корпорацій експертами впливового журналу «Economist Intelligence Unit» (Business. Embracing the Challenge of Change: white paper) продемонструвало, що саме інноваційні бізнес-моделі є найважливішою та невід'ємною компонентною успіху будь-якої корпоративної структури. Більше того, за даними наданими американською асоціацією менеджменту, більше як 10% скупного обсягу інвестицій у сфері інновацій, глобальні корпорації США скеровують на розробку саме інноваційних бізнесових моделей. Також помітним є те, що вищі показники витрат на цифровому рівні перебувають у прямому зв'язку із вищим ступенем продуктивності, таким чином, менш зрілі в цифровому плані організації зможуть наздогнати більш зрілих у цифровому плані конкурентів, змінивши свої пріоритети на цифрові та збільшивши витрати, необхідні для реалізації ними цифрових ініціатив. А дослідження Інтернет-порталу Innosight.com свідчать, що за останні десять років 14 з 19 нових учасників списку «Fortune 500» своїм разючим успіхом зобов'язані саме своєчасному та успішному впровадженню інноваційних бізнес-моделей, завдяки яким компанії змогли не лише внести істотні зміни у галузі, що на той час вже існували, але й створити нові галузі глобальної економічної системи. Зокрема, серед відомих можливим є наведення наступних прикладів нових ринків, формування яких стало можливим завдяки впровадженню цифрових інноваційних бізнес-моделей: банківське обслуговування через Інтернет; low-cost авіаперевезення; споживчі товари під власною маркою, що належить

торговельній мережі; системи електронного трейдингу; торгівля лікарськими засобами загального призначення, продуктами харчування через мережу Інтернет, за каталогом; он-лайн навчання [8].

Таким чином, лідери глобального ринку на своєму практичному прикладі продемонстрували, що інновації виступають потужним інструментом набуття необхідних, актуальних викликам сьогодення, ключових компетенцій у рамках ефективних (створених/перереформатованих) бізнес-моделей, які дають змогу бізнес-структурам генерувати прибуток та посідати вигідні, в контексті прибутковості, позиції у будові ланцюгів доданої вартості. Проте, узагальнюючи їх досвід, можна на додачу дійти ще одного вагомого висновку: новітні технології повинні бути головним драйвером, своєрідним тригером інноваційного й цифрового розвитку, проте їх варто розглядати не в якості базису інноваційної та цифрової стратегії компанії, а виключно як засіб завоювання компанією нової прихильності серед клієнтів та успішного цифрового перереформування та реалізації нею нової цифрової бізнес-моделі. Як стверджує класик концепції відкритих інновацій Г. Чесбро, сама по собі технологія не володіє ніякою внутрішньою цінністю – її цінність визначається тією бізнес-моделлю, за допомогою якої дана технологія виходить на ринок [9]. Чим ефективнішою є бізнес-модель, тим вищим є рівень дохідності бізнесу компанії, а на ступень ефективності бізнесової моделі суттєвий вплив чинять інноваційні продукти, тобто дані процеси в ринковому просторі перебувають у взаємозалежності. Таким чином, в контексті цифровізації діяльності організації, на особливу увагу заслуговують наступні аспекти:

- бізнес-моделі мають трансформуватись у відповідності до поточних умов ринку таким чином аби забезпечити успіх даних змін, зрештою, не лише виживання, але й ефективність діяльності організації;

- навіть несуттєві зміни можуть виявитись корисними як для компанії, так і для її клієнтів. Аби провадити цифрові зміни бізнесових моделей зовсім не обов'язковим є розробки абсолютно нових концепцій. Відповідно до даних Університету Санкт-Галлена, 90% всіх впроваджених нововведень у бізнес-моделі являються лише новими комбінаціями та поєднаннями елементів традиційних або інших вже існуючих бізнес-моделей;

- інноваційна бізнес-модель не має бути пов'язані виключно із появою нової технології або нового продукту, а цільове її завдання – формувати джерело, що генерує цінності для бізнесу від застосування інноваційного продукту або ж імплементації нової технології, зокрема цифрової;

- зміни бізнес-моделі повинні бути також віддзеркалені безпосередньо і у зміні бізнес-процесів організації.

Мета реалізації цифрової трансформації компанії, зокрема її бізнес-моделі, полягає у забезпечення перетворення підприємницької

структури на систему, функціонуючи в рамках якої, вона може набути та зберегти високі конкурентні позиції в умовах цифрової епохи.

3. Дорожня карта як невід'ємна компонента успішної діджиталізації бізнес-моделей підприємницьких структур

Як свідчить аналіз кейсів успішної цифрової трансформації компаній у міжнародному бізнесі, необхідною та невід'ємною її складовою та передумовою є складання, так званої, дорожньої карти цифрової трансформації (digital roadmap або ж roadmap DX), що являє собою стратегічний план розвитку в сфері цифрової трансформації, що спрямовано на середньострокову перспектив, ідентифікує та деталізує пріоритети та часові рамки практичного впровадження нових технологій, сервісів, продуктів, процесів та цифрових організаційних змін. У загальному випадку дорожня карта (roadmap) становить класичний інструмент стратегічного планування, використання якого є масштабним і досить поширеним у сфері бізнесу – від окремих продуктових рішень і до цілих індустрій, галузевих ринків та економік країн. Даний інструмент також знайшов своє широке практичне імплементацію для забезпечення ефективного вирішення завдань цифрової трансформації окремих підприємницьких структур та галузей. Варто зазначити, що переважна більшість суб'єктів бізнесу, як міжнародного, так і вітчизняного не мають поки що у своєму розпорядженні розроблених дорожніх карт, які забезпечували б чітке бачення процесу перебігу процесу щодо переходу у формат «цифри» на ринку. Саме цим можна частково пояснити той факт, що лише близько 30% проєктів із цифрових трансформацій є успішними, а зростання рівня продуктивності та набуття інших позитивних ефектів від впроваджених трансформацій відзначають не більше 16% власників бізнесу. Саме тому розробка дорожніх карт цифрової трансформації для суб'єктів бізнесу будь-якої організаційної форми та галузевої приналежності, може бути своєрідним навігатором їхнього ефективного та інноваційного розвитку водночас. Таким чином, за сучасних умов розвитку, дорожня карта цифрової трансформації, що має бути чіткою та зрозумілою для усіх, без виключення, бенефіціарів та стейкхолдерів перетворюється на інструмент стратегічного планування, а безпосередньо цифрову трансформацію варто планувати відповідно до неї, і розглядати як стратегічну ініціативу, що має чітке бачення, сповнена новими потенційними можливостями для бізнесу і є реалістичною щодо її провадження. Так, алгоритм створення дорожньої карти має містити наступні компоненти та послідовні кроки:

1. Проведення аналітичної оцінки цифрової зрілості компанії, допоможе ідентифікувати ключові сфери та поточні можливості для цифрового перетворення, де саме, у яких ключових векторах (бізнес-процесах) є можливою їхня реалізація. Аналіз цифрової зрілості має на

меті оцінку чотирьох категорій: 1) *людські ресурси компанії* (фокус на таких питаннях: наскільки є підготовленим керівництво до оцифрування? Чи є готовим персонал до цифрових змін? Чи володіють співробітники необхідним набором навичок та компетенцій? Компонента «Людські ресурси» – має на увазі не лише кадровий склад організації, а ще й сегмент клієнтів (канали комунікації із клієнтами та взаємодії з ними), а також партнерів (взаємовідносини, канали колоборації та ін.); 2) Чинні бізнес-процеси організації тобто чи є розуміння формату перебігу поточних бізнес-процесів організації? Необхідність структурування усіх бізнес-процесів організації і т.д.; 3) *Технології та інновації*. Які класи цифрових технологій та інструментів вже знайшли своє використання в діяльності компанії? Які сучасні технологічні можливості вже має у своєму розпорядженні компанія? Які саме інноваційні процеси генеруються в організації за використання конкретних технологій у групах бізнес-процесів?; 4) *Бізнес-модель організації*. Чи є у топ-менеджменту чітке розуміння будови бізнес-моделі та її елементів, а також бізнесових процесів організації?

2. Другий і третій кроки алгоритму – стратегічний аналіз, який спрямовано на дослідження окремо взятих зовнішніх та внутрішніх перспектив компанії. Так, крок 2 – аналіз зовнішніх перспектив: споживачів, ринку та нових технологій, в той час як крок 3 передбачає аналіз внутрішньої перспективи: продуктів (сервісів) та даних, бізнес-процесів, стратегічних орієнтирів керівництва та рівень кадрового потенціалу щодо готовності до цифрових трансформацій. Головна стратегічна ціль реалізації кроків 2 та 3 відповідно, – забезпечення розуміння теперішнього стану речей, а також майбутнього бачення вектору та динаміку розвитку компанії.

Реалізація четвертого кроку передбачає розробку майбутньої візії та стратегії бізнесової діяльності в цифровому форматі, тобто описує цифрове бачення та ідентифікує поточні цінності для кожного клієнта (елементи цінності та загальну ціннісну пропозицію), виявляє наявні загрози (нові технології, необхідність у впровадженні змін, тиск конкуренції та наявність товарів-субститутів), оцінює сильні сторони наявних складових цінності, що пропонується, а також забезпечує формування потенційно високо ціннісних елементів (нові технології, соціокультурні та бізнес тренди, незадоволені запити ринку).

Наступний п'ятий етап – ідентифікація вагомих систематичних перепон та бар'єрів й невідповідностей між поточним станом речей (рівнем цифрової зрілості компанії «як є зараз») та майбутнім баченням (належним рівнем цифрової зрілості організації, тобто «яким чином має бути», інноваційною бізнесовою моделлю).

Надалі необхідною є розробка дорожньої карти та чіткого й детального плану практичної реалізації проєкту цифрової трансформації, що є шостим кроком.

Сьомий крок – «Менеджмент змін та лідерство» – має на меті провадження управління змінами, лідерство та зміну організаційної культури, розвиток та розширення бізнесових цінностей, систему мотивації та цифрову обізнаність як працівників, так і керівництва, постійне вдосконалення та розвиток.

I, нарешті, заключний восьмий етап – «Маркетинг та безперервне вдосконалення та оптимізація» – оновлена компанія разом із її продуктами та сервісами (інноваційна бізнес-модель) мають зазнавати адаптації та просуватись й реалізовуватись через інноваційні канали, методи та інші нові інструменти, що включає дослідження зворотного зв'язку від ринку, аналіз продажів та системи обслуговування клієнтів.

Підприємницькі структури, які у своєму арсеналі не мають розробленої дорожньої карти реалізації цифрової трансформації наражаються на ризик витратити грошові ресурси даремно, тобто придбати ті технології, які не принесуть їм довгоочікуваного результату, а отже жодним чином не сприятимуть досягненню бізнес-результатів суттєво вищого рівня. Ефективний та результативний процес цифрового перетворення бізнесу буде можливим лише за умови того, що компанія володіє чітким баченням вектору свого майбутнього розвитку, об'єктивно оцінює власні можливості, знає прогалини та розриви й імплементує сформований покроковий стратегічний – план дорожню карту, що є стратегічно необхідним комплексним інструментом планування та забезпечення належного рівня та адекватного вимогам цифрової економіки та запитам ринку інноваційного розвитку підприємства.

Висновок. У світі потужних та глибинних цифрових змін життєвий цикл не лише продуктів, а також і стратегій стає все більш коротшим. Тому для забезпечення не лише виживання, але й процвітання в умовах становлення цифрової економічної системи цифровізація діяльності є одним із тих аспектів, який потрібно перетворити на спосіб життя. Зважаючи на швидкоплинність та неможливість передбачення вектору та динаміки розвитку взаємовідносин в умовах всеохоплюючої цифровізації економічних та соціальних систем, стратегічно важливі питання забезпечення належної як теперішньої, так і майбутньої стійкості суб'єктів різних галузей та сфер ведення бізнесу обумовлюються рівнем їхньої готовності до практичної реалізації комплексних та послідовних кроків, спрямованих на забезпечення докорінних цифрових трансформацій. При цьому поверхневі та стратегічно не виважені рішення, які спрямовано лише на питання щодо забезпечення технологічної модернізації виключно операційних процесів або автоматизації окремих компонент не приносять очікуваних результатів, тим самим змушуючи власників бізнесу згорнути повністю або ж «заморозити» на невизначений термін реалізацію проєктів цифрової трансформації. Варто пам'ятати, що практичне

імплементування цифрових технологій розповсюджує свій вплив не лише на індикатори діяльності підприємства в цілому, але й на трансформацію його бізнес-моделей. Досягти задовільного рівня ефективності від цифрових перетворень можливо лише за умови дотримання комплексного підходу щодо перегляду чинної та побудови цифрової бізнес-моделі компанії на основі конфігурації усіх бізнесових процесів, що сприятиме узгодженню цифрового формату нової моделі із організаційною системою підприємницької структури та виробленню рішення щодо використання конкретних цифрових технологій із метою забезпечення подальшого цифрового вектору розвитку. Також необхідним є проведення ретельного аналізу успішних практичних кейсів цифрових перетворень бізнесу, визначення ключових аспектів їхньої реалізації в розрізі різних індустрій економічної діяльності аби сформулювати механізми набуття стійких конкурентних переваг в умовах глобальної нестабільності. Необхідність провадження цифрової трансформації, що з позиції багатьох власників бізнесу ще донедавна сприймалась виключно в якості стратегічної перспективи, вже зараз перетворюється на тактичне питання, потребує швидкої практичної реалізації та пошуку відносно простих рішень, імплементация яких не вимагатиме значних обсягів різного роду витрат, зокрема фінансових, часових та ін.. В той же час, без реалізації глибинної трансформації бізнес-процесів та перегляду поточної бізнесової моделі реалізація цифрових перетворень навряд чи матиме результат у довготривалій оптимізації, підвищенні рівня продуктивності та якісному вдосконаленні досвіду взаємодії із основними групами стейкхолдерів. Досягнення довготривалого позитивного ефекту є можливим лише тоді, коли кінцеві цілі реалізації цифрової трансформації є чіткими та зрозумілими, а аналіз основних бізнес-процесів здійснено відповідно до актуальних вимог діджиталізації. Цифрову трансформацію можливо і варто планувати, маючи при цьому чітке бачення та розуміння нових перспектив та можливостей для бізнесу, а в якості одного із таких стратегічно-тактичних інструментів цифрових змін може виступати «дорожня карта» цифрової трансформації, яка надає можливість відслідковувати момент циклічності та характер перебігу визначених основних кроків (можливо раз на рік), а також перебуває у взаємозалежності із появою на ринку нових цифрових технологій, що в свою чергу, формує необхідність корегування та врахування у власній діяльності нових умов та факторів впливу зовнішнього середовища діяльності компанії. Варто зазначити, що перед розробкою дорожньої карти цифрової трансформації, необхідним є аналіз діючої бізнес-моделі та бізнесових процесів компанії, зрозуміти проблеми та перепони, на які наражаються власники бізнесу, і тільки після цього здійснювати ітерації у напрямку цифрової трансформації. Як свідчить аналіз бізнес-практики, саме «дорожня карта» цифрової трансформації може бути

тією самою дієвою формулою впровадження цифрових змін, відповідно до якої процес діджиталізації компанії, складається із восьми базових та взаємопов'язаних елементів, а якщо якийсь з них є відсутнім, процеси цифрових перетворень перетворюються на хаос, динаміка їх реалізації уповільнюється, також піддаються фрустрації або ж призводять до марних і необґрунтованих витрат і суттєвих за своїм наслідком помилок, що значним чином спонукає менеджмент відмовитись від впровадження на практиці будь-яких цифрових змін та продовжувати функціонувати у звичному режимі, позбавляючи компанію тим самим ймовірних перспектив лідерства на ринку та примноження результатів діяльності. Бізнес, базис функціонування якого становлять цифрові технології зарекомендував себе як ефективний та конкурентоспроможний бізнес.

Список використаних джерел:

1. The Digital Competence Framework 2.0. (2019). EU SCIENCE HUB. The European Commission's science and knowledge service. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
2. Falck, O. Digitalization of the Economy. URL: <https://www.ifo.de/en/topics/digitalization-of-the-economy>
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 368 p.
4. Tapscott Donald. The Digital Economy. McGraw-Hill. 1996. 342 p.
5. Harmon, J. (2018). What are digital technologies? Quora. URL: <https://www.quora.com/What-are-digital-technologies>
6. Gartner It-Glossary. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digital-business-transformation>
7. Четверта промислова революція. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Industry_4.0
8. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/03/6.pdf>
9. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard, MA : Harvard Business Press, 2006. 272 p.
10. Negroponte N. Being Digital. Knopf. Paperback 1st edition. 1995. 243 p. URL: <http://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negropo>
11. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 143 p.
12. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. 2014.