

*Гуменюк І.М., магістр, викладач соціальних дисциплін,
ВСП «Кам'янець – Подільський фаховий коледж»
Гуменюк Д.М., студент,
НРЗВО "Кам'янець-Подільський державний інститут"*

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ ПИТАННЯ УСПІШНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НОВОЇ ЦИФРОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

В статті розглянуто характерні особливості та ключові питання здійснення успішної трансформації бізнесу в умовах становлення цифрової економіки та появи новітніх викликів соціально-економічного розвитку. Доведено, що розвиток цифрової економіки пришвидшується у зв'язку із впливом всеохоплюючого поширення інформаційних, комунікаційних та проривних технологій, виникненням на їх основі комбінаторного ефекту, що дозволяє отримувати безліч нових технологічних та управлінських рішень. Визначено характер обґрунтованих змін, які супроводжують економічну діяльність суб'єктів ведення бізнесу в нових умовах, зокрема зміни у ринковій моделі економічної поведінки, технологічній інфраструктурі, бізнес-процесах, та ключові галузі, які зазнають найбільшого впливу під дією проривних цифрових технологій. Представлено типові тенденції здійснення цифрових трансформацій в різних галузях та проаналізовано чинники, що дозволяють досягати успішності в реалізації проєктів цифрових перетворень та ступінь розвиненості базової цифрової інфраструктури. Сформульовано основні положення реалізації успішних цифрових трансформацій бізнесу з точки зору стратегічного бачення та визначено першочергові тактичні питання досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності і утримання лідерських позицій.

Швидкоплинні зміни, що відбуваються сьогодні у загальносвітовому вимірі, характеризують формування нової світової реальності, що суттєво відрізняється від усталеної моделі економічних взаємовідносин. Для утримання конкурентних позицій і забезпечення стратегічних переваг у майбутньому компаніям вже не достатньо спиратись лише на традиційні бізнес-моделі, які зарекомендували себе як надійні джерела прибутковості, оскільки вони не дають достатньої гнучкості, повільно реалізуються і не здатні швидко реагувати на зміни. Успішні в недалекому минулому компанії, що виявились неспроможними пристосуватись до новітнього середовища, втрачають свої позиції або миттєво перетворюються на аутсайдерів галузі, і останні події, в тому числі економічні наслідки пандемії COVID-19, лише посилюють потребу у перегляді стратегічних і тактичних питань подальшого розвитку. Цифрові трансформації стають не просто перспективою на майбутнє, а перетворюються у життєву необхідність, що допомагає долати загрози і формувати нові

перспективи за умови комплексного підходу і швидкого реагування. Одночасно з тим, успішна трансформація обмежується реальною готовністю інфраструктури, бізнес-процесів, персоналу та наявних продуктів і сервісів до переходу на новий рівень, відсутністю належного рівня координації та управлінського супроводження, досвіду, мережі бізнес агентів та агентів інновацій і агентів сприяння тощо. З огляду на це, формування стратегічного і тактичного бачення для здійснення трансформацій, викликаних новітніми умовами ведення бізнесу, виявлення проблемних питань і визначення конкретних дієвих кроків для впровадження успішних перетворень є особливо актуальними і потребують науково-обґрунтованого підходу.

Питанням впливу процесів цифровізації на розвиток суспільства та економіки приділяється значної уваги у працях теоретиків та практиків економічної науки, зокрема Д. Тапскота, Г. Боумана [1], О. Гриценко [2], К. Ковтонюк, М. Колота, Н. Краус, К. Краус та ін. Напрямки та дієві інструменти реалізації успішної трансформації бізнесу, нові бізнес-моделі та етапи стратегічних перетворень досліджували І. Даніелс, Д. Роджерс [3], А. Остервальдер, Дж. Віпін [4], М. Вестерлунд, А. Наторіна [5], Н. Лісова [6], Г. Ткачук. Не применшуючи суттєвого дослідницького внеску наведених вчених відзначимо в той же час необхідність перегляду існуючих стратегічних та тактичних орієнтирів ведення бізнесу в цифрову епоху, оскільки в умовах обмеженості ресурсів, довготривалих кризових явищ, глобальних викликів і змін, спричинених розвитком цифрових технологій, особливо значущою є здатність бізнес-системи швидко і ефективно адаптуватись, ефективно вирішувати проблеми і долати бар'єри для зайняття лідерських позицій у обраній галузі економічної діяльності.

Поняття нової цифрової реальності визначається бурхливим розвитком інформаційних, комунікаційних та диджитал або цифрових технологій, пов'язаних із інтенсифікацією використання Інтернет та смарт-пристроїв, спроможних швидко передавати, обробляти, аналізувати і зберігати інформацію [7]. Як зазначають в своїй роботі Н. та К. Краус для цифрової економіки характерна висока цінність інформації, що має бути невичерпною, точною, надійною, правдивою та своєчасною. При цьому зміщуються акценти ведення економічної діяльності, оскільки вона переходить у так званий «віртуальний» простір, та тепер стає менш важливим, якими іншими ресурсами володіє компанія, а от від того, якої якості інформацію і наскільки вчасно вона отримує з одночасною спроможністю обробити і прийняти правильне рішення, значним чином залежить загальний результат та ефективність. Окрім того змінюються шаблони поведінки при веденні бізнесу і споживанні, оскільки на перший план виходить задоволеність споживачів не лише якістю продукту, але й загальним рівнем та переліком доступних сервісів, спроможністю компанії пропонувати нову, відмінну

від класичної, ціннісну пропозицію, здатність постійно підтримувати комунікації зі споживачем (клієнтом).

Отже, відбувається цифрова трансформація соціально-економічних відносин, що зачіпає усі сфери життєдіяльності за рахунок масового поширення і застосування новітніх цифрових технологій, полегшення їх доступності, удосконалення навичок використання (набуття цифрових навичок) серед учасників цих відносин, появи нових цифрових платформ взаємодії тощо. Слід відзначити, що особливістю процесів цифрової трансформації є їх посилення за рахунок виникнення комбінаторного ефекту або ж ефекту взаємоприскореного розвитку завдяки можливості одночасного застосування значної кількості нових технологій.

Таким чином, поняття цифрової трансформації передбачає максимально повне використання високотехнологічних рішень та їх поєднання з метою автоматизації, спрощення та одночасного підвищення ефективності абсолютно всіх бізнес-процесів. Тобто, цифрова трансформація охоплює не лише проекти з впровадження проривних технологій у процеси операційної і виробничої діяльності, такі як технології Smartфабрики (розумне виробництво, цифрова модернізація операційних та бізнес-процесів) та її логічного продовження у якості концепції Індустрії 4.0 (оновлення бізнес-процесів із застосуванням новітніх кіберсистем) [7], але і повний перегляд існуючої моделі ведення бізнесу, ланцюжків створення цінності та способів і каналів взаємодії з клієнтами, постачальниками, іншими стейкхолдерами.

У сфері фінансових послуг проривні технології призвели до появи більш якісних та клієнтоорієнтованих продуктів та сервісів, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та доступності фінансових послуг, модернізації процесів електронного банкінгу. Зрозуміло, що під впливом пандемії COVID19 структура цього переліку зазнала суттєвих змін, посилюючи перебіг трансформацій у тих галузях, що знаходились на зовнішніх колах цифрової воронки. Так, з об'єктивних причин активізувався ринок охорони здоров'я, використання цифрових технологій у якому дозволяє розширювати спектр можливостей надання медичних послуг, утворювати медичні мережі, досягати персоналізованого підходу до обслуговування. Сфера виробництва з огляду на необхідність терміново обмежити рівень присутності персоналу на робочих місцях змушена пришвидшувати синхронізацію бізнес-процесів та здійснювати перехід до застосування смарттехнологій виробництва і операційної діяльності з метою максимально задовільнити потреби споживачів та одночасно знизити витрати, а компанії з надання транспортних послуг зосередились на впровадженні технологій оптимізації логістичних переміщень у режимі реального часу, і отже отримали додаткові гарантії їх результативної діяльності.

Бізнес-структури, що не були готові до подібного типу загроз, опинились за межами конкурентної боротьби або змушені були терміново приймати рішення про зміну стратегічної

поведінки і не завжди ці рішення були достатньо комплексними, щоб стати успішними. В першу чергу, це викликано неготовністю традиційних секторів до сприйняття нової реальності (нерозуміння можливостей та відсутність належного обґрунтування для здійсненні перетворень), їх бачення майбутнього з точки зору однобокого підходу до цифрових трансформацій (зосередженість на вдосконаленні операційної діяльності), відсутність цифрового лідерства (навичок прогнозувати та передбачати вірогідні майбутні тенденції, прозорого та відкритого процесу прийняття рішень, здатності швидко адаптуватись і вчитись новому).

Дорожня карта створення нової ціннісної пропозиції у такому випадку містить наступні елементи: ідентифікація ключових споживачів за типами отримання цінності, визначення поточної цінності для кожного споживача (елементи цінності та загальна ціннісна пропозиція), визначення супроводжуючих загроз (нові технології, потреба у впровадженні змін, конкуренція та товари-субститути), оцінювання сильних сторін поточних складових пропонованої цінності, створення потенційно ціннісних елементів (нові технології, соціокультурні та ділові тренди, незадоволені потреби). Відповідно до цієї дорожньої карти повинна бути сформована стратегія цифрової трансформації, оновлення операційних процесів та рішень автоматизації, прояснене бачення власної цифрової присутності (в тому числі на мобільних платформах), напрямків маркетингу, взаємодії з клієнтами, постачальниками, зовнішнім середовищем, безпекові питання тощо.

З огляду на останні події, світова економіка зазнає сьогодні масштабного впливу, що виражається не тільки у можливій рецесії, але у докорінній зміні поведінкових паттернів здійснення бізнесу та ведення побуту: до віртуального способу ведення економічних відносин долучаються ті категорії населення, які практично не користувались ним або не планували таку можливість у найближчій перспективі, віддалене виконання роботи, надання послуг та їх споживання демонструють неочікуваний рівень ефективності, цифрові рішення для бізнесу та алгоритми їх імплементації стають доступними та простими у використанні.

Щодня кількість нових користувачів цифрових послуг зростає, так само як і кількість віддалених взаємодій з будь-яких робочих питань, тому звичні стратегічні питання ведення бізнесу, такі як впевнений розвиток та генерація прибутку, розширюються запитом на збереження продуктивності працівників і трансформації бізнес-процесів, продуктів та сервісів, здійснення продажів.

Необхідність цифрової трансформації, що більшістю власників бізнесу розглядалась у якості стратегічних перспектив, сьогодні перетворюється на тактичне питання, вимагає швидкої імплементації та пошуку простих рішень, які не потребують значних витрат. В той же час, без глибинної трансформації бізнес-процесів та перегляду існуючої бізнес-моделі

здійснення цифрових трансформацій навряд чи призведе до довготривалої оптимізації, підвищення продуктивності і покращення досвіду взаємодії з основними стейкхолдерами. Довготривалий ефект досягається тоді, коли цілі цифрової трансформації чіткі та зрозумілі, а основні бізнес-процеси переглянуті відповідно до вимог діджиталізації. Окрім того перед здійсненням цифрових трансформацій має бути виконана перевірка готовності технологічної інфраструктури і засобів кібербезпеки, бізнеспроцесів, персоналу, продуктів та сервісів, системи продажів. Питання максимальної інтеграції усіх ключових сервісів для забезпечення тісної колаборації усіх зацікавлених сторін мають бути вирішені в першу чергу. Швидкий обмін даними забезпечується на основі сучасних i-net каналів, хмарні рішення оптимізують витрати на інфраструктуру та дозволяють здійснити оцифрування діяльності, чіткі і зрозумілі метрики - управляти реальною ефективністю. Всеохоплююча інтеграція веде до скорочення ланцюжка прийняття рішень, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, пришвидшити документообіг, скоротити витрати на непродуктивні комунікації, оптимізувати роботу з масивами даних.

Дієва формула впровадження змін складається із п'яти елементів: формулювання бачення, розвиток навичок, формування мотивації, залучення ресурсів та розробки чіткого плану дій. Якщо якийсь елемент відсутній, процеси цифрових трансформацій перетворюються на хаос, уповільнюються, піддаються фрустрації або ведуть до марних витрат і значних помилок, що значним чином спонукає відмовитись від впровадження будь-яких змін і працювати у звичному режимі. Готовність до змін може бути оцінена на основі моніторингу розуміння персоналом, клієнтами, постачальниками, суспільством переваг, що вони надають, наявності фахівців необхідного рівня, спроможних реалізувати заплановані зміни, прозорості та доступності інформації щодо планів та етапів реалізації проєкту, можливостей покращити знання і навички в системі розвитку персоналу, зрозумілості та чіткості критеріїв вимірювання показників результативності, достатнього розвитку технологічної та цифрової інфраструктури, рішучості у наданні необхідних ресурсів. Результати цього моніторингу визначатимуть ключові питання, на яких мають зосередитись бізнес-структури з метою набуття конкурентних переваг в новітніх соціально-економічних умовах.

З огляду на швидкоплинність та непередбачуваність розвитку взаємовідносин в умовах всеохоплюючої цифровізації економічних та соціальних процесів стратегічні питання забезпечення теперішньої і майбутньої стійкості представників різних галузей ведення бізнесу визначаються їхньою готовністю до здійснення комплексних і послідовних цифрових трансформацій. При цьому поверхневі рішення, що охоплюють лише питання технологічної модернізації операційних процесів або автоматизації окремих елементів не дають очікуваної результативності і змушують власників бізнесу припиняти реалізацію проєктів цифрової трансформації. Досягнення ефективності можливе за умови комплексного підходу до

перегляду існуючої бізнес-моделі та ціннісної пропозиції, процесів, продуктів та супутніх сервісів, клієнтського і партнерського обслуговування, з чітким формулюванням мети цифрових трансформацій, оцінкою готовності технологічної інфраструктури, персоналу, основних стейкхолдерів до сприйняття запланованих змін. У стратегічному вимірі компанії продовжують рухатись у напрямку впевненого розвитку та генерації прибутку, доповнюючи стратегічні положення необхідністю збереження продуктивності працівників і трансформації бізнес-процесів, продуктів та сервісів, частина з яких має бути вирішена у поточному режимі. Отже, необхідним є здійснення більш ретельного аналізу успішних кейсів цифрових трансформацій бізнесу, визначення ключових аспектів їх реалізації за різними галузями економічних діяльності з метою формулювання механізмів забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах загальносвітової нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20. № 2. P. 105-124.
2. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90.
3. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. Ч.2. С. 114-118.
4. The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world : monograph. Edited by Magdalena Gawron-Łapuszek, Andrii Karpenko. Publishing House of Katowice School of Technology, 2020. 467 p.
5. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 4. С. 42-50.
6. Tomoko Yokoi, Jialu Shan, Michael Wade, James Macaulay. *Digital Vortex 2019: Continuous and connected change*. The Global Center for Digital Business Transformation, 2019. 16 p. 12. Unlocking success in digital transformations. McKinsey survey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (дата звернення 21.11.2020)
7. International Telecommunications Union. *ICT Infrastructure and Market Structure*. URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/icteye#/compare> (дата звернення 15.10.2020)