

Економічні науки

УДК 338.27

Лігоненко Лариса Олександрівна

доктор економічних наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Лигоненко Лариса Александровна

доктор экономических наук, профессор

Киевский национальный экономический университет

имени Вадима Гетьмана

Ligonenko Larisa

Doctor of Economics, Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Хріпко Анна Володимирівна

аспірант

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

Хрипко Анна Владимировна

аспирант

Киевского национального экономического университета

имени Вадима Гетьмана

Khripko Anna

Postgraduate of

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Доманський Анатолій Олександрович

студент

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

Доманский Анатолий Александрович

студент

Киевского национального экономического университета

имени Вадима Гетьмана

Domanskii Anatolii

Student of the

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ЗМІСТ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ
СОДЕРЖАНИЕ И МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ
THE CONTENT AND MECHANISM OF FORMING A STRATEGY OF
DIGITALIZATION IN BUSINESS ORGANIZATIONS**

***Анотація.** Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є все активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізація». У статті розкрито сутність діджиталізації, визначені її форми та напрями, переваги та недоліки, перешкоди впровадження. Викладено авторське розуміння сутності поняття «діджитал-стратегія», запропоновано структурно-логічну послідовність її розробки та розкрито змістовне наповнення окремих етапів роботи. Викладений підхід до формування діджитал-стратегії допоможе бізнес-організаціям адаптуватися до зростаючих темпів діджиталізації, забезпечити їх сталий та розвиток.*

***Ключові слова:** діджиталізація, оцифрування, стратегія діджиталізації, ІКТ, неоекономіка.*

Аннотация. Одной из сущностных признаков новой экономики (неоэкономики) есть все более активное использование информационно-коммуникационных технологий, привело к возникновению и распространению понятия «диджитализация». В статье раскрыта сущность диджитализации, определенные ее формы и направления, преимущества и недостатки, препятствия внедрения. Изложены авторское понимание сущности понятия «диджитал-стратегия», предложено структурно-логическую последовательность ее разработки и раскрыто содержательное наполнение отдельных этапов работы. Изложенный подход к формированию диджитал-стратегии поможет бизнес-организациям адаптироваться к растущим темпам диджитализации, обеспечить их устойчивое и развитие.

Ключевые слова: диджитализация, оцифровка, стратегия диджитализации, ИКТ, неоэкономики.

Summary. One of the essential features of the new economy (neo-economics) is the increasing use of information and communication technologies, which has led to the emergence and spread of the concept of "digitalization". The article reveals the essence of digitalization, certain of its forms and directions, advantages and disadvantages, obstacles of implementation. The author's understanding of the essence of the concept of "digital strategy" is presented, the structural and logical sequence of its development is proposed, and the substantive content of individual stages of work is disclosed. The outlined approach to the formation of digital strategy will help business organizations to adapt to the growing pace of digitalization, to ensure their sustainable development.

Key words: digitalization, digitization, strategy of digitalization, ICT, neo-economics.

Постановка проблеми. З кожним роком діджиталізація займає все більшу частину нашого життя. За даними Міжнародного союзу електрозв'язку з 2015 року до кінця третього кварталу 2018 року кількість Інтернет користувачів збільшилося з 43% населення землі до 51,2% [1]. Бізнес-організації не є виключенням. В умовах суттєвого зростання товарного різноманіття, клієнтам стає все більш важливим сервіси, постійний зв'язок, швидкість доставки товарів, індивідуалізація пропозиції на основі постійного врахування їх побажань та вимог; бізнес-організації, в свою чергу, зацікавлені в пошуку нових шляхів оптимізації основних та допоміжних бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських впливів за-для забезпечення зростання своєї конкурентоспроможності.

Діджиталізація відкриває бізнес-організаціям, багато нових можливостей для ефективного впровадження діджитал-інструментарію, але цей процес буде дієвим та ефективним тільки в разі наявності відповідної стратегії. На сьогоднішній день в спеціальній літературі відсутнє систематизоване викладення теоретичних основ діджиталізації.

Метою даної статті є розкриття понять «діджиталізація», «діджитал-стратегія» та викладення авторського бачення змісту та механізму формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Явище «діджиталізація» є однією з «візитних карток» нової економіки (неоекономіки) - нового типу соціально-економічного устрою, що поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій, прискореного розвитку наукомістких галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу. Нова економіка формується на базі не тільки інтелектуалізації

виробництва, а й усього господарського життя, на основі широкого та масового використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Термін «діджиталізація» прийшов до нас з США від слова «digitalization», що перекладається, як оцифрування. Тобто, дослівно в перекладі «діджиталізація» – це процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо.

Таким чином, спрощене тлумачення терміну «діджиталізація бізнесу» – перенесення бізнес- процесів у електронний вигляд. Проте цим процес діджиталізації не обмежується. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють (оцифровують) спочатку окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях, а поступово формують віртуальну (цифрову) бізнес-модель, «переносячи» бізнес в «світ діджиталу».

Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства - між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка).

Необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що в свою чергу є передумовою виживання та розвитку бізнес-організацій в умовах неоекономіки.

Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу

компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії. В табл. 1 представлені переваги та недоліки діджиталізації, які визначені нами на основі узагальнення думок та тверджень, представлених в роботах [2-4].

Таблиця 1

Переваги та недоліки діджиталізації

Переваги діджиталізації	Недоліки діджиталізації
<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень конкурентоздатності; • спрощення роботи з масивом інформації; • економію коштів; • лояльність клієнтів; • позитивне ставлення до іміджу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> • необхідність у високоякісних виконавцях; • при невмілому використанні може зіпсувати взаємовідносини з клієнтами; • переваги не носять стабільний характер;

Різноманіття проявів діджиталізації спонукає до виокремлення її типових напрямів (табл. 2).

Таблиця 2

Напрямки діджиталізації бізнесу

Напрямок	Характеристика	Приклади
Клієнтського досвіду	Формування системи багатоканальної системи зв'язку з клієнтами	Колл-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство та колаборація	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP-система.
Впровадження інновацій(R&D)	Впровадження нових цифрових технологій для діджитал розвитку компанії	Softpoint, PERFEXPERT
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження діджитал технологій	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу діджитал технологіям, формування підходящої корпоративної культури для постійних змін
Управління цінністю	Формування додаткової	Колл-центр, месенджери,

	цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	соціальні мережі, власний сайт
--	--	--------------------------------

Джерело: складено авторами на основі [5]

Одним з зовнішніх проявів діджиталізації є все більш широке використання цифрових – інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) - сукупність процесів та методів взаємодії з інформацією, що здійснюється із застосуванням комп'ютерних пристроїв, а також засобів телекомунікації.

Розвиток ІКТ (діджиталізації) на сьогодні є важливим чинником, що визначає темпи розвитку підприємства. ІКТ сприяють підвищенню мотивації працівників, розвитку у них креативного мислення, також дозволяють економити робочий час, мультимедійні засоби та інтерактивність сприяють кращому представленню та при цьому ще і краще засвоюється інформація, яка подається.

Сучасні ІКТ максимально змінюють методи менеджменту – місце роботи, вид діяльності, інтереси, коло партнерів. Доцільно виділити такі засоби масового впровадження принципово нових ІКТ, які спричинили якісні зміни в управлінні підприємством: мейнфрейми; персональні комп'ютери; Інтернет; спеціалізовані глобальні мережі; хмарні обчислення; Інтернет-сенсори тощо. Використання всіх можливостей ІКТ та перетворення їх на реальну конкурентну силу стає головним завданням для керівників.

За даними дослідження, яке в 2016 році було проведено Міжнародною консалтинговою компанією «Arthur D. Little», сучасний стан діджиталізації на підприємствах можна охарактеризувати наступним чином:

- 60% компаній почали застосовувати діджитал-технології і змінювати за допомогою них бізнес під потреби клієнта;
- 20% компаній тільки почали знайомитися з діджитал;

- 18% компаній залучають і обслуговують клієнтів за допомогою інформаційних технологій;
- Тільки 2% компаній повністю пройшли діджиталізацію [2].

Наведені дані підтверджують висловлену вище тезу про актуальність розробки даної проблематики та практичний інтерес до формування відповідної науково-методичної бази.

Як правило, сьогодні бізнес-організації ще не використовують всі напрямки та можливості діджиталізації. Найчастіше ними взяті на озброєння лише окремі діджитал-технології, що призводить до затримки їх діджитал-розвитку, а отже, знижує їх конкурентні переваги..

Слід зауважити, що діджиталізація бізнесу є новим творчим процесом, організаційною інновацією, а отже точних інструкцій щодо її впровадження немає. Бізнес-організаціям доведеться зіткнутись з чисельними помилками, пройти шлях переосмислення форм, напрямів, методів, технології використання діджиталу. Важливою опорою діджиталізації та запорукою її успішності є інноваційний клімат в бізнес-організації та відповідна корпоративна культура, високий рівень якої є необхідним для надійної комунікації між всіма ланками управління з метою швидкого впровадження змін.

Відповідно до результатів опитування топ-менеджерів [6], можна виділити 7 основних перешкод діджиталізації:



Рис. 1. Результати опитування топ-менеджерів компаній для визначення основних перешкод діджиталізації [6]

Як показало опитування, відсутність стратегії діджиталізації займає третє місце серед найважливіших проблем впровадження діджиталізації. Це обумовлює доцільність систематизації підходів до її розробки.

Як відомо, стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Базуючи на працях дослідників, що є визнаними фахівцями з стратегічного управління, зокрема Шершнева З.Є [7], Гусєва Е.П [8], Дорофєєв В. Д. [9], авторами пропонується власне бачення послідовності та змісту процесу розробки діджитал-стратегії. Основні етапи роботи, на наш погляд, мають передбачати наступне :

1. Аналіз внутрішнього середовища. Цей етап роботи передбачає:

- 1.1 оцінювання рівня використання ІКТ та діджитал інструментарію в поточній діяльності підприємства в розрізі основних бізнес-процесів (рівень цифрової зрілості);
- 1.2 аналіз підготовленості персоналу та менеджменту підприємства до проведення цифрової трансформації,
- 1.3 оцінювання фінансової спроможності до проведення фінансової трансформації (аналіз наявних та можливих для залучення фінансових ресурсів підприємства);
- 1.4 аналіз загальної та функціональних видів стратегій, що реалізуються в момент оцінювання та/або розроблюється з точки зору потреби та можливості діджитал-підтримки їх реалізації.

2. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі роботи необхідно:

- 2.1 вивчити загальні тренди розвитку діджитал технологій та їх використання провідними компаніями-лідерами діджитал-трансформації;

- 2.2 визначити очікування та уподобання цільової аудиторії , сприйняття нею діджитал- технологій та лояльності клієнтів до діджиталізації (цифрова зрілість цільової аудиторії);
- 2.3 вивчити та критично оцінити діджитал-інструменти підприємств-конкурентів (діджитал-конкурентний аналіз);
- 2.4 проаналізувати існуючий стан та можливості діджиталізації закупівлі необхідних ресурсів, підтримки взаємозв'язків з постачальниками та контрагентами підприємства тощо.
3. Визначення стратегічних цілей діджиталізації на підприємстві в розрізі основних форм та напрямків (продукт, фінанси, маркетинг, HR, облік, управління тощо) , структурування та пріоритезація (визначення пріоритетів щодо черговості та важливості досягнення).
4. Проведення стратегічного діджитал-позиціонування (SWOT-аналіз діджиталізації), який передбачає (на основі аналізу отриманих даних про зовнішнє та внутрішнє середовище) визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діджиталізації та розробку на цій основі протостратегій (стратегічних альтернатив) діджиталізації;
5. Порівняльний аналіз передумов-ресурсів-наслідків стратегічних альтернатив та вибір стратегічної альтернативи діджиталізації;
6. Розробка пакету проектів діджиталізації, реалізація яких передбачає досягнення визначених цілей та задач діджиталізації в рамках прийнятої стратегічної альтернативи;
7. Документування прийнятої стратегії та проектів діджиталізації (як її невід'ємних частин), персоніфікації відповідальності за їх реалізацію, розробка оціночних параметрів-індикаторів ;
8. Моніторинг ходу реалізації стратегії та окремих проектів, що нею передбачаються , при необхідності- прийняття коригуючих заходів щодо її змісту ресурсів, проектів, відповідальних тощо;

9. Оцінка фактичних результатів (наслідків) стратегії діджиталізації та їх порівняння з цільовими показниками.

По завершенню визначених етапів роботи має відбуватися повернення (зворотній зв'язок) до п.1 та 2 з врахуванням принципу безперервності (циклічності) процесу стратегічного планування.

Таким чином, в роботі з врахуванням існуючої парадигми методології стратегічного управління запропоноване авторське бачення змісту та структуризації процесу розробки та реалізації стратегії діджиталізації.

Висновки. Отже, в умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій. Для підтримки конкурентоспроможності підприємства підприємствам необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та колаборація; робота з даними; впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; управління цінністю тощо. В роботі запропонована структурно-логічна послідовність розробки та реалізації стратегії діджиталізації, розкрито зміст окремих етапів роботи. Послідовне та циклічне виконання викладених рекомендацій дозволить підприємствам мінімізувати помилки та ефективно впроваджувати діджитал технології у свою діяльність.

Література

1. Committed to connecting the world. Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

2. Фомичев К. Go digital or die: Діджиталізація бізнесу, як неминучість [[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565/
3. Діджиталізація: як не втратити конкурентну перевагу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/digital-innovation.html>
4. Що таке digital-стратегія і навіщо вона потрібна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/chto-takoe-digital-strategiya-i-zachem-ona-nugna/>
5. Рижков В. Що таке цифрова трансформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>
6. Гусева О.Ю. Легомінова С.В. «Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація» / Наук. видання «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2018. - №1(23).
7. Сизов В.С. Новая экономика как "лжеэкономика" / В.С. Сизов // Вопросы новой экономики. — 2009. — № 2. — с. 3-13.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління // Наук. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/11/42/>
9. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 440 с.
10. Тронько В. В. Вплив ІКТ на економічний розвиток країни // Ефективна економіка. - № 4. - 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3959>
11. Мастеров И. Факторы развития "новой экономики" в России / И. Мастеров // Экономист. — 2003. — № 2. — С. 3-12.
12. Гусева Е.П. Менеджмент: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – С. 416.

13. Mark Baker, Digital Transformation / CreateSpace Independent Publishing Platform . – 2014. – C. 226.