

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Національний транспортний університет

Анотація. У статті досліджено сутність цифрової трансформації та зміни, які вона зумовлює у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Визначено ключові конкурентні переваги, що набувають компанії в результаті цифрової трансформації. Запропоновано підхід до формування цифрової стратегії та дорожньої карти цифрової трансформації компанії.

Ключові слова: цифрова трансформація; цифрова стратегія; корпоративна стратегія.

Formation of a strategy of the digital transformation of the company as a prerequisite for ensuring its competitiveness

Abstract. The article deals with the essence of digital transformation and the changes it causes in the external and internal environment of the enterprise. The key competitive advantages that companies gain as a result of digital transformation are identified. The approach to the formation of a digital strategy and a roadmap for the company's digital transformation is proposed.

Keywords: digital transformation; digital strategy; corporate strategy.

Цифрова трансформація бізнесу - це нова реальність, яка потребує від бізнесу радикального перегляду існуючих бізнес-процесів і підходів до роботи з постачальниками і споживачами. Здатність швидко адаптуватися до змін і оптимізувати свою роботу, оперативно підлаштовуватись під очікування контрагентів, є головним викликом, який несе з собою діджиталізація бізнесу.

Підвищення інтересу компаній до діджиталізації пояснюється її масштабними проявами і значним впливом на доходи, прибутковість, продуктивність та інновації. Діджиталізація змінює традиційне конкурентне середовище компаній. Вона викликає безліч змін, зокрема:

- ✓ розмиває кордони і сутність галузей;
- ✓ знижує бар'єри для входу на ринки;
- ✓ змінює ключові фактори успіху;
- ✓ сприяє зміні очікувань і поведінки клієнтів;
- ✓ розширює доступні джерела знань;
- ✓ скорочує часові горизонти планування і збільшує невизначеність;
- ✓ змінює орієнтири в стратегічному плануванні;
- ✓ збільшує швидкість еволюції бізнес-моделей.

Всі ці фактори порушують традиційні умови ведення бізнесу. Діджиталізація зумовлює нові способи створення і отримання доданої вартості. Правильне поєднання цифрових технологій, інформації і фізичних активів може надати компанії цифрову перевагу, яка може стати ключовою конкурентною перевагою. По-справжньому цифрові компанії включають цифрові принципи в свою стратегію, бізнес-модель, операції і культуру. Однак велика кількість компаній досі недооцінюють значущість і неминучість цифрової трансформації.

Сьогодні існує досить багато прогнозів в області перспектив діджиталізації. Так, за оцінками McKinsey, реальними перспективами розвитку в цифровій економіці є [1]:

- ✓ збільшення продуктивності ресурсів та процесів на 3-5%;
- ✓ підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації робіт - на 45-55%;
- ✓ зменшення простоїв устаткування - на 30-50%;
- ✓ зменшення витрат на утримання товарно-матеріальних запасів - на 20-50%;
- ✓ зменшення витрат на забезпечення якості - на 10-20%;

- ✓ зниження витрат на технічне обслуговування - на 10-40%;
- ✓ скорочення часу виходу на ринок - на 20-50%;
- ✓ підвищення точності прогнозування до 85+%.

Сьогодні компаніям необхідно використовувати потенціал цифрової трансформації, розробляючи цифрову стратегію. Така стратегія складається з комбінації цифрових технологій, інформації і фізичних ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства. Нездатність сформулювати та реалізувати таку стратегію неминуче підірватиме конкурентоспроможність фірми. Не дивно, що більш просунуті в плані діджиталізації компанії лідирують з точки зору продуктів, послуг, інноваційності бізнес-моделей і фінансових результатів.

Взаємозв'язок між цифровою стратегією і корпоративною стратегією компанії все ще дискутується. Однак більшість авторів сходяться на думці, що цифрова стратегія компанії повинна стати суттю її корпоративної стратегії. Тобто цифрова стратегія повинна бути як мінімум включена в корпоративну стратегію. Деякі автори йдуть ще далі і заявляють, що цифрову бізнес-стратегію слід розглядати як саму корпоративну стратегію для цифрової епохи. Автори припускають, що стратегія цифрового бізнесу і буде корпоративною стратегією [2]. На сьогоднішній день цифрова стратегія - це вже не вибір. Це стає вимогою для будь-якої організації, яка хоче залишатися конкурентоспроможною і запезпечити собі тривале і успішне існування у умовах турбулентності.

При цьому, стратегії цифрового заміщення недостатньо. Цифрова заміна, заснована на автоматизації і заміні фізичних ресурсів на цифрові, створює віртуальні копії реального світу шляхом розробки електронних сурогатів для фізичних процесів. Щоб генерувати додану вартість, компаніям необхідно створювати цифрові переваги, поєднуючи цифрові і фізичні ресурси. Компанії, які прагнуть досягти цієї мети, трансформують процеси, бізнес-моделі і клієнтський досвід, використовуючи цифрові зв'язки між системами, людьми, місцями і речами. Справжня цифрова компанія включає цифрові принципи в свою стратегію, бізнес-модель, операції і культуру. Компанії, які обмежують зміни встановленням і об'єднанням цифрових технологій в існуючу корпоративну стратегію, модель і операції, тільки виглядають цифровими.

Цифрова стратегія повинна виходити за рамки традиційних функціональних областей і бізнес-процесів з використанням інформаційних технологій. Хоча вона включає в себе оцифровку продуктів і послуг, а також супутню інформацію, вона також виходить за межі кордонів компанії і ланцюжків поставок в динамічні екосистеми, які перебувають на перетині традиційних меж галузей. Стратегія не може бути розроблена без урахування бізнес-екосистеми, альянсів, партнерств і конкурентів, оскільки екосистеми взаємопов'язані.

Управління цифрової трансформацією - складний ітеративний процес, необхідною умовою успішності якого є наявність чіткої стратегії цифрової трансформації. Стратегія задає «фокус» перетворень, що визначає портфель товарів і послуг підприємства, взаємодію з партнерами і клієнтами по всьому ланцюжку створення цінності і необхідні для цього інформаційні технології. Відповідно до сформованої стратегії визначається цільовий рівень цифрової зрілості підприємства, який необхідний для її успішної реалізації. Для подолання розриву між поточним і цільовим рівнями цифрової зрілості підприємства розробляється дорожня карта цифрової трансформації, відповідно до якої формується портфель проектів, що забезпечує збалансованість технологічних і нетехнологічних інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

При цьому необхідною умовою успіху цифрових перетворень є їх реалізація не як окремих проектів, а як цілісної стратегії. Таким чином, дорожня карта цифрової трансформації являє собою впорядковану в часі сукупність проектів з реалізації технологічних і нетехнологічних інновацій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії на основі зростання її цифрової зрілості.

Основні вимоги до розробки бізнес-стратегій залишаються в силі і для стратегії цифрової трансформації: систематичний і безперервний аналіз зовнішнього середовища (технологічних, економічних і політичних чинників, споживчих переваг і конкурентів), облік внутрішніх можливостей і компетенцій підприємства, його цифрової зрілості, формування бачення майбутнього підприємства (послуг, що надаються, джерел створення і отримання вартості, факторів диференціації), конкретизація цільових орієнтирів на основі ключових показників ефективності.

Отже, сьогодні будь-яка компанія, незалежно від її розміру і галузі, яка бажає залишатися конкурентоспроможною, повинна інтегрувати цифрову стратегію в свою корпоративну стратегію. Ця стратегія - більше, ніж просто використання соціальних мереж, веб-сайтів та окремих інформаційних технологій. Вона повинна поєднувати інформацію, технології та фізичні ресурси для розширення

можливостей компанії. Крім того, цифрова стратегія сама по собі не принесе достатніх результатів. Вона повинна бути включена в корпоративну стратегію, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Через кілька років термін «цифрова трансформація» стане неактуальним, оскільки нецифрового бізнесу просто не існуватиме. Успіх компанії також залежатиме від її здатності створювати суспільну, а також економічну цінність та демонструвати лідерство, яке керується цілями. Цифрові технології пропонують цей потенціал: нові способи створити нову цінність для всіх зацікавлених сторін, роблячи бізнес-моделі більш інклюзивними, стійкими та надійними.

Щоб реалізувати цей потенціал, компанії повинні рухатися до відкритих моделей співпраці, поєднувати цілі з точки зору вартості та мети, а також інвестувати в культуру та нові можливості лідерства. Вони повинні прийняти нову поведінку та можливості для ефективної взаємодії в екосистемах та створення нової цінності. Результатом буде цифрове, інтелектуальне підприємство: стійке, розподілене та пристосоване до руйнівних змін [4].

В епоху після COVID-19 у власників та керівників підприємств буде можливість і нагальна потреба свідомо формувати нову «ділову нормальність», що забезпечуватиме всеохоплюючу та стійку цінність для всіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McKinsey digital (2016). Industry 4.0 at McKinsey's model factories. Get ready for the disruptive wave. Available at: <http://sf-eu.net/wp-content/uploads/2016/08/mckinsey-2016-industry-4.0-at-mckinseys-model-factories-en.pdf>
2. Anandhi Bharadwaj, Omar A. El Sawy, Paul A. Pavlou, and N. Venkatraman (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q. 37, 2 (June 2013), 471-482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
3. Гилева, Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т. А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2019. – № 1 (27). – С.38-52.
4. World Economic Forum (2020). Digital Transformation: Powering the Great Reset. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf

Червякова Валентина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: ChervyakovaV@gmail.com

Червякова Тетяна Іванівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційно-аналітичної діяльності та інформаційної безпеки, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: cherti2015@gmail.com

Chervyakova Valentina V., Ph.D., Associate Professor, Department of Economics, National Transport University, e-mail: ChervyakovaV@gmail.com

Chervyakova Tatiana I., Ph.D., Associate Professor, Department of informational-analytical activity and information security, National Transport University, e-mail: cherti2015@gmail.com