

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Сучасні технологічні, соціальні та геополітичні тенденції радикально змінюють умови ведення бізнесу, методи управління ним, відкривають нові можливості та створюють значні виклики.

Відповідно до аналізу Бостонської консалтингової групи «цифровізація є ключовим драйвером зростання ВВП». За прогнозами оцінками IDC FutureScape, глобального постачальника аналітичних даних, до 2025 року 65% світового ВВП буде переведено в цифровий формат і понад 6,8 трлн дол. прямих інвестицій буде спрямовано в цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація різко змінює ландшафт нового продукту компанії, методи, організацію, процеси, руйнує бізнес-моделі і вимагає зміни мислення від вирішення проблем до пошуку проблем.

Потрібно відмітити, що процес цифрової трансформації компаній є стратегічно складним, тривалим та суперечливим, оскільки потребує цифрової грамотності, цифрових компетенцій в технологіях, функціональних сферах бізнесу та менеджменті, змін організаційного дизайну, культури, а також переосмислення існуючих бізнес-моделей та створення інноваційних цифрових..

Сьогодні більше 70% світових компаній працюють над розробкою стратегії цифрової трансформації та активно її впроваджують. Проте, за даними Глобального центру цифрової трансформації бізнесу IMD, 87% цифрових трансформацій не відповідають очікуванням.

Щодо цифровізації вітчизняного бізнесу, то, компанії намагаються застосовувати інноваційні технології та проривні стратегії, проте більшість великих та середніх компаній в Україні не мають чіткого бачення та розуміння значимості «цифрової трансформації». Основні перешкоди: відсутність цифрових компетенцій (55%), не готовність до зміни бізнес-моделі (27%), відсутність розуміння «дорожньої карти цифрової трансформації» (23%), відсутність інвестицій (18%) та інші [23]. Зазначені питання є актуальними і доцільними для дослідження [1].

Основні складові цифрової трансформації організації: 1) цифрова стратегія, 2) ділова спритність, 3) інновації та амбідекстрія, 4) структура бізнесу, 5) цифрова культура, 6) підтримка вищого керівництва, 7) відповідна ІТ-інфраструктура, 8) цифрові навички, 9) переосмислення та зміна бізнес-моделей [2].

Цифрова стратегія - консолідує та узгоджує ІТ-стратегію та бізнес-стратегію, охоплює організаційні зміни в масштабах всієї компанії, окреслює інтегровані бізнес-можливості та потоки створення цінностей з використанням новітніх технологій. В рамках цифрової стратегії формулюється бачення та дорожня карта цифрової трансформації. *Бачення* – це погляд на компанію в майбутньому, як залишатися актуальною в світі, що постійно змінюється та цифровізується. Визначення конкретних і вимірних цілей є основними елементами бачення. *Дорожня карта або план дій* описує, як цього досягти: залучити людей, здійснити необхідні дії в необхідний час. Цифрова стратегія підлягає постійній переоцінці через мінливі ринки, запити клієнтів і технології. Зникнення кордонів галузі та конкуренція в екосистемах і багатосторонніх платформах обумовлює пошук міжгалузевих можливостей та посилення значимості співпраці з партнерами, екосистемами та платформами. Цифрова стратегія має бути орієнтована на клієнта. Значні переваги можуть бути досягнуті шляхом оцифрування клієнтського досвіду та інтеграції всіх контактних точок клієнта, таких як підвищена автоматизація, краща якість обслуговування, покращення клієнтського досвіду. Тому вкрай важливо, щоб фірми розробляли стратегію з огляду на інтегративну перспективу клієнта. Це вимагає від компанії ретельного дослідження своїх клієнтів або співпрацювати зі своїми клієнтами для отримання зворотного зв'язку. Стратегія має бути узгоджена всіма зацікавленими сторонами, а їхні відгуки мають бути враховані. Сфери, які повільно змінюються всередині країни, можуть бути передані на аутсорсинг меншим і спритним компаніям або до відокремлених компаній.

Ділова спритність. Використання гнучких методів розробки, наприклад Scrum або DevOps. Фокус на дії, швидкі ітерації, експерименти та навчання з частими сеансами зворотного зв'язку. Розширення можливостей співробітників для реалізації ідей без бюрократичних процедур. Принципи спільної роботи покращують співпрацю, отже, гнучкість. Хмарні обчислення для швидкого масштабування ІТ-послуг відповідно до вимог ринку.

Інновації та амбідекстрія. Сприяння радикальним інноваціям за межами ядра, працюючи одночасно в декількох режимах, постійно вирішуючи компроміс між *швидкістю, інноваційністю та масштабами і продуктивністю*, не перериваючи основного бізнесу, створюючи нові підрозділи, співпрацюючи зі стартапами або партнерами. Доцільно організовувати дні інноваційних продуктів (хакатони, конкурси або мозкові штурми для генерації ідей); партнерство з дослідницькими установами для обміну знаннями та інноваціями; інвестування в різноманітні технологічні проєкти для дослідження нових технологій та можливостей.

Структура бізнесу. Зменшити вертикальний потік інформації та повноважень. Створити міжфункціональні команди, побудовані навколо наскрізної відповідальності, узгодженості, підзвітності, які мають необхідні повноваження для гнучкого керування проєктами та продуктами. Для керування DT, у компанії може бути створено спеціальну дочірню компанію або підрозділ із необхідними навичками,

повноваженнями та підтримкою вищого керівництва Структура бізнесу має постійно адаптуватися до нових технологій та IT-інфраструктури.

Цифрова культура має сприяти змінам, експерименту та творчості, заохочувати співробітників працювати над досягненням цілей і цінностей компанії. Щоб сприяти співпраці, має бути відкрите спілкування та вільне обговорення проєктів зі своїми колегами та керівниками Цифрове мислення серед співробітників заохочує цифрові технології. Цифрова культура характеризується постійним особистим розвитком, навчанням, підвищенням своїх IT-компетентностей.

Підтримка вищого керівництва. Відповідальність за DT покладено на спеціалізований CDTO. Вище керівництво має чітко донести цифрове бачення та обов'язки до всіх співробітників. Вище керівництво має бути зразком для наслідування в DT. Воно повинно створити відчуття терміновості. Усім зацікавленим сторонам має бути зрозуміло, що DT необхідна і вимагає негайної уваги.

Адекватна IT-інфраструктура. Основний бізнес має бути ефективно розміщений на операційній магістралі. Необхідно створити платформу цифрових послуг, щоб з'єднати операційну магістраль із послугами, аналітикою даних, веб-сайтами та екосистемами. Дані повинні використовуватися для прийняття рішень на основі доказів, формування розуміння. IT-інфраструктура повинна підтримувати використання та інтеграцію нових технологій, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, аналітика даних, хмарні обчислення та Інтернет речей. Захист конфіденційності даних та кібератак. Компанії повинні ретельно розглянути питання про додавання або заміну застарілих систем.

Цифрові навички. Компанії повинні швидко збільшити свій людський IT-капітал, найнявши працівників із цифровими можливостями; інвестувати у безперервну освіту цифрових навичок, щоб підтримувати цифрові компетентності.

Цифрова трансформація бізнесу обумовлює появу інноваційних бізнес-моделей, які викликають радикальні зміни на ринку, руйнують провідні компанії, роблять існуючі бізнес-моделі застарілими. Сучасні бізнес-моделі компаній меншою мірою покладаються на фізичний рух товарів та інвестицій в основний капітал на ринках, а більше на використання цифрового підключення та екосистем. Компанія Amazon стала найбільшим інтернет-магазином у світі, не маючи жодного традиційного магазину. Apple є найбільшим продавцем музики, хоча не володіє жодною студією і не продає компакт-диски. Netflix вдихнула нове життя у відеопрокат, не маючи жодного фізичного магазину. Компанія Uber увійшла в 77 країн за шість років з невеликими інвестиціями в активи, охопивши споживачів, підключених до цифрових технологій через свою глобальну платформу. Завдяки цифровим інноваційним бізнес-моделям компанії можуть розширюватися по всьому світу з вражаючою швидкістю та зі значно меншими інвестиціями. Розуміння нових можливостей, які відкривають цифрові інновації, критеріїв проєктування, проблем комерціалізації, впливу на ринок і галузь, а також стратегічних реакцій на такі інновації бізнес-моделі є серйозним управлінським завданням для корпоративних лідерів.

Чинники, що сприяють появі інноваційних бізнес-моделей:

- *Цифрові технології та Інтернет.*
- *Аналітика великих даних і штучний інтелект.*
- *Цифрові платформи* (вихід на величезні ринки цифрових технологій без кордонів, доступ до цілої екосистеми, участь на платформах спільного створення та використання інновацій).
- *Індустрія 4.0.*

• *Зміна поведінки клієнта.* Споживачі все більше підключаються до цифрових технологій, посилюється їх взаємодія. Зростає популярність економіки спільного використання та бізнес-моделей з оплатою по мірі використання таких товарів, як автомобілі, сільськогосподарське обладнання, авіаційні двигуни. За оцінками Центру відчуттів і розробки майбутнього BCG, до 2025 року глобальна економіка спільного використання буде коштувати 480 мільярдів доларів щорічно.

Отже, масштаб і глибина змін, які спричиняє цифровізація, а також швидкість, з якою вона відбувається приводять до суттєвих інновацій бізнес-моделі. Нові бізнес-моделі, які компанії впроваджують для використання можливостей і створення довгострокових переваг, повинні бути підкріплені компетенціями трансформаційного лідерства, технологічними компетенціями, зміною культури, та адекватними організаційними структурами.

Список використаних джерел:

1. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 4, т. 1. С. 68–75.

2. Van Veldhoven, Z. and Vanthienen, J. (2023), «Best practices for digital transformation based on a systematic literature review», *Digital Transformation and Society*, Vol. перед друком No. <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0057>