

*А. Меметов,
аспірант кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0002-5712-8289*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.138

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Memetov,
Postgraduate student of the Department of business economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE BASIS DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах цифрової трансформації. У ході дослідження було сформульовано визначення поняття "конкурентні переваги діджиталізації підприємства", виділено основні передумови виникнення та необхідність їх формування. Визначено рівні утворення конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства, зокрема рівень економіки, підприємств та бізнес-процесів. Систематизовано основні типи конкурентних переваг діджиталізації підприємства в системі цифрової економіки, зокрема, актуалізовано формування технологічних, функціональних, інформаційних та галузевих конкурентних переваг. Розглянуто узагальнену технологію пошуку конкурентних переваг на засадах digital-технологій. Доведено роль ефективної digital-стратегії у формування конкурентних переваг підприємства. Розглянуто галузеву систему цифрових технологій, використання яких сприятиме утворенню конкурентних переваг.

The article considers the main theoretical and practical aspects of forming competitive advantages of an enterprise based on digital transformation. In the course of the study, the definition of the concept of "competitive advantages of digitalization of the enterprise" was formulated, the main prerequisites for the emergence and necessity of their formation were highlighted. The levels of formation of competitive advantages based on the principles of digital transformation of the enterprise, in particular the level of the economy, enterprises and business processes, have been determined. The process of formation of competitive advantages on the basis of digital transformation of the enterprise depending on various approaches to interpretation of competitiveness, in particular resource, innovative, market, investment, analytical is considered. The main types of competitive advantages of enterprise digitalization in the digital economy system are systematized, in particular, the formation of technological, functional, information and industry competitive advantages has been updated. It is determined that the formation of competitive advantages based on the principles of digital transformation of an enterprise depends on various approaches to the interpretation of competitiveness, in particular resource, innovation, market, investment and analytical. The generalized technology of searching for competitive advantages based on digital technologies is considered, in particular, the generalized technology of searching for competitive advantages involves their identification in the context of Market Opportunities, Competitive Environment, and internal factors. The role of an effective digital strategy in the formation of competitive advantages of an enterprise has

been proved. One of the most important sources of competitiveness on the basis of digital transformation is the use of technological competitive advantages, in particular certain digital technologies. The article considers the industry system of digital technologies, the use of which will contribute to the formation of competitive advantages.

Ключові слова: цифрова економіка, digital-трансформація, конкурентні переваги, digital-стратегія, цифрові технології.

Key words: digital economy, digital transformation, competitive advantages, digital strategy, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку світового господарства, одним з найактуальніших та найважливіших чинників забезпечення економічного зростання є цифрова економіка. На думку багатьох вчених та практиків, саме цифровізація економіки виступає першочерговим напрямом інноваційного розвитку економічних систем, а відтак й інструментом створення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Проте варто зауважити, що процеси цифровізації здебільшого оминають економіку України що відповідно унеможлиблює всеохоплююче отримання додаткових конкурентних переваг. Внаслідок гальмування digital-трансформації вітчизняних підприємств, вітчизняні підприємства втрачають свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємства на засадах digital-трансформації діяльності підприємств стає все більш актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальні аспекти становлення та розвитку цифрової економіки висвітлюються в низці праць зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Д. Тапскотта, Т. Месенбурга, К. Шваба, О. Вишневського, О. Гудзя, Н. Краус, В. Ляшенка. Зазначені дослідники значну увагу своїх досліджень зосередили на висвітленні тенденцій розвитку цифрової економіки, її постійному збільшенні у структурі ВВП провідних економік світу, сучасних процесах цифрової трансформації економіки тощо. Водночас особлива увага приділяється дослідженню конкурентних сил вітчизняних підприємств. Проблема формування та досягнення конкурентних переваг підприємств на ринку, аналізу чинників конкурентоспроможності різних об'єктів присвячені праці багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних науковців — А. Сміта, А. Маршалла, П. Самуельсона, Ф. Котлера, М. Портера, В.К. Холла, Т. Коупленда, К. Хессіга, А.А. Томпсона, І. Ансофа, Г. Асселя, В.І. Герасимчука, І.Л. Решетнікової, Є.М. Азарян, А.Е. Воронкової, Ю.Ф. Ярошенко, Г.М. Филюк.

Проте досягнення світової економічної науки щодо цифрової трансформації підприємств ще не знайшли належного втілення в практику управління процесом формування та управління конкурентними перевагами вітчизняних підприємств та потребують узагальнення, переосмислення, чіткого систематизування. Подальшого вирішення також потребує створення універсальної моделі залежності конкурентоспроможності підприємства від наявності та міри використання відповідних конкурентних переваг.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є висвітлення теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства на засадах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на розвиток бізнесу можуть лише ті підприємства, які володітимуть конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращання якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій шляхом використання digital-технологій та продуктів.

Багато вчених, зокрема Л. Лігоненко [1], сходяться на думці, що 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), покращити комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, сформувати нові засади взаємодії в межах підприємства — між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка). Відтак розвиток на засадах цифровізації є в сучасних умовах одним з джерел отримання конкурентних переваг. Такі тенденції засвідчують і результати діяльності підприємств, які спромоглися забезпечити отримання додаткових конкурентних переваг та лідерство на ринку завдяки впровадженню digital-технологій. Внаслідок отримання таких конкурентних переваг, компанія, яка раніше мала витрати 20 років на те, щоб її вартість виросла до мільярдів доларів, нині цей термін може скоротитись до декількох років, а то й місяців. Наприклад, нині капіталізація Zoom перевищує \$90 млрд. У 2020 році клієнтська база збільшилася на 458% в порівнянні з результатами минулого року. Наразі сервісом користуються 370200 компаній. В середньому за квартал у 2020 році у Zoom було 148,4 млн активних користувачів на місяць, що на 4700% більше, ніж у 2019 році.

Таким чином, діджиталізація бізнесу з поміж іншого означає перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд, у ході яких інформаційно-комунікаційні технології змінюють (оцифровують) спочатку окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях, а поступово формують віртуальну (цифрову) бізнес-модель, здійснюючи таким чином цифрову трансформацію бізнесу. Як зазначила Сатя Наделла, генеральний директор Microsoft, кожна компанія має "виконувати функцію" ІТ-компанії, думати і діяти як оцифрована компанія. Йдеться не лише про придбання та впровадження будь-якого програмного забезпечення [2].

Аналіз наукових джерел щодо трактування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства дає підстави дійти висновку, що в узагальненому вигляді поняття конкурентна перевага представляє со-

Таблиця 1. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежно від різних підходів до трактування конкурентоспроможності

Підхід	Ланцюг створення вартості			
	Розробка	Виробництво	Маркетинг	Обслуговування
Ресурсний		Застосування digital-технологій в забезпеченні та розрахунку оцінки ефективності ресурсів; продуктивності та рентабельності		
Інноваційний	Застосування digital-технологій в розробці та впровадженні інновацій; доля патентів та ноу-хау			
Ринковий			Застосування digital-технологій у вивченні споживачів, активізації продажів, вивченні ефективності комунікацій	
Інвестиційний	Застосування digital-технологій як інструменту інвестиційної привабливості; в розрахунках окупності, доходності інвестицій			
Аналітичний	Розробка великих комплексних систем, низькі витрати модернізації	Постійний контроль якості, дистанційне обслуговування,	Нові споживчі «інтерфейси», нові способи сегментації та індивідуалізації потреб споживачів	Віддалене обслуговування, профілактичне обслуговування, нові послуги

бою фактор чи комбінацію факторів, які роблять діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами на ринку, і не може бути легко повторена ними. На початковому етапі фірма утворює конкурентну перевагу, усвідомлюючи чи знаходячи нові, кращі методи конкуренції в галузі та привносить ці методи на ринок. Це є своєрідною новацією в конкурентній боротьбі. Якщо суперник програв, або не може, чи не хоче відповідати на конкурентні дії, такі конкурентні новації змінюють розклад конкурентних сил на ринку. Синтезуючи різні підходи до визначення економічної сутності конкурентних переваг, можна сформулювати наступне визначення: конкурентна перевага діджиталізації підприємства — це ті фактори, які вигідно вирізняють підприємство серед конкурентів завдяки використанню digital-технологій та продуктів є актуальним фактором, який прямо чи опосередковано впливає на формування прибутку.

Варто зауважити, що формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежить від різних підходів до трактування конкурентоспроможності, зокрема ресурсного, інноваційного, ринкового, інвестиційного та аналітичного (табл. 1).

Варто зауважити, що формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежать від рівня, на яких має здійснюватись цифрова трансформація, зокрема:

- рівень економіки загалом, коли досліджується вплив цифрових технологій на глобальні і регіональні ринки, соціально-економічні процеси, виявляються галузі, найбільш успішно проводять цифрову трансформацію, і відтак вони можуть бути об'єктом бенчмаркінгу;

- рівень підприємств при вивченні найбільш успішних практик застосування digital-технологій для підвищення конкурентоспроможності, ефективності, виходу на нові ринки;

- рівень бізнес-процесів, коли описується застосування цифрових систем і технологій для управління ви-

робництвом, логістикою, маркетингом, взаємовідносинами з клієнтами, документообігом тощо.

Якщо на макрорівні напрями цифрової трансформації деталізуються в національній стратегії цифровізації, то на мікрорівні напрями цифрової трансформації мають бути систематизовані у digital-стратегії підприємства, тобто довгостроковому, заснованому на поточній зовнішньої ринкової ситуації, плану digital-активностей у середовищі, орієнтованому на:

- аналізу ринку клієнта в digital-середовищі за розміром і часткою;

- аналізу клієнтської поведінки;

- аналізу можливих технологій та продуктів;

- аналізу необхідних ресурсів (бюджети, HR, KPI);

- аналізу фінансових показників (unit-економіка).

Критичний аналіз переваг та недоліків діджиталізації, дають змогу сформулювати низку конкурентних переваг, які спроможна забезпечити ефективна digital-стратегія:

- створити додаткову цінність товару через якісний сервіс;

- забезпечити високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією;

- підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами та використання інноваційних цифрових технологій;

- досягнути зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифровування бізнес процесів;

- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії.

Відтак ідентифікація конкурентних переваг діджиталізації підприємства має здійснюватись у процесі формування digital-стратегії та базуватись на основі:

1. Аналізу зовнішнього середовища: обсяг ринку, частки основних гравців, досяжна частка ринку для клієнта.

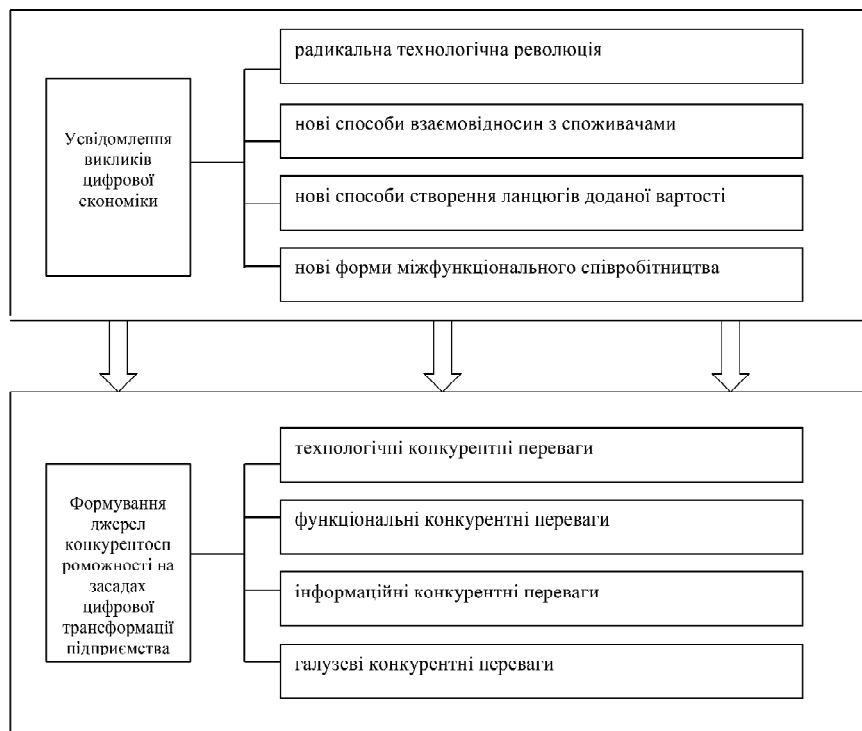


Рис. 1. Джерела конкурентних переваг діджиталізації підприємства в системі цифрової економіки

Джерело: складено на автором.

2. Аналізу конкурентів: їх цілі в digital, моделі клієнтської поведінки, використовувани збутові канали, сильні та слабкі сторони продукту тощо.

3. Системі цілей, тобто бути прив'язані до бізнес-завдань, які будуть відображати ефективність digital-стратегії та методику їх виміру.

4. Проектному плану впровадження digital інструментів, який орієнтований на бізнес-завдання і досягнення максимальних результатів.

Характер конкурентних переваг, які отримує підприємство, залежить від типу використовуваної ним digital-стратегії. Зокрема, можна виокремити:

— індивідуальні конкурентні переваги — в такому випадку конкурентні переваги формуються виключно зусиллями підприємства, утворюються у випадку застосування індивідуальних digital-стратегій;

— партнерські конкурентні переваги — засновані на "цифрових платформах", зокрема бізнес-моделях, які створюють прибуток за рахунок обміну між незалежними групами учасників. Найпростіший приклад такої платформи — таксі Uber або сервіс Airbnb. Працюючи на одній цифровій платформі, компанії можуть обмінюватися своєю продукцією і досвідом — завантажувати їх на віддалений сервер, у "хмару"; в таких випадках конкурентні переваги формуються синергетично усіма учасниками "цифрових платформи". Такі конкурентні переваги виникають у випадку застосування партнерських digital-стратегій.

Ефективно сформована digital-стратегія має визначати:

1) інфраструктуру електронного бізнесу, яка є частиною всієї економічної інфраструктури, що використовується для здійснення електронних операцій та електронної торгівлі;

2) необхідні трансформації бізнес-процесів, тобто певні операції, які підприємство здійснює за допомогою комп'ютерних мереж;

3) необхідні трансформації в системі електронної торгівлі, під якою мається на увазі обсяг товарів і послуг, що реалізується за допомогою комп'ютерних мереж.

Безперечно, в основі формування digital-стратегії мають лежати конкурентні переваги, зони пошуку яких наведено на рисунку 1.

Серед конкурентних переваг, безпосередньо пов'язаних з цифровою трансформацією варто виокремити [4]:

1) технологічні конкурентні переваги — забезпечують доступ до інформаційних технологій та ресурсів (Alibaba Cloud, Computing, Amazon, Microsoft);

2) функціональні — надають доступ до спеціалізованих інструментів та сприяють поліпшенню реалізації перних функцій підприємства — облік, планування, контроль ефективності тощо (Exact farming, SAP, 1C, Bitrix);

3) інфраструктурні — надають доступ до цифрової інфраструктури (Iqdd.ru, Яндекс-карти);

4) корпоративні — оптимізують процеси управління (ProZorro тощо);

5) інформаційні — надають інформаційний доступ до ринку;

6) ринкові — спрощують доступ до певного ринку, забезпечують та полегшують взаємодію сторін, наприклад маркетплейси (AliExpress, Tmall, Amazon, e-bay);

7) галузеві — оптимізують взаємодії учасників (Smartcat, Cainiao).

Одним із найважливіших джерел формування конкурентоспроможності на засадах цифрової трансформації є використання підприємствами технологічних конкурентних переваг, зокрема певних цифрових технологій, основними з яких є [5]:

— технології BioTech (використання живих організмів і біологічних процесів у виробництві, сільському господарстві та медицині із застосуванням високих технологій);

— технології NanoTech (високотехнологічні центри, підприємства, що займаються розробкою та тестуванням мікроелектронної продукції, а саме: напівпровідних пластин, кремнієвих кристалів, інтегральних мікросхем з високими стандартами контролю якості);

— технології RetailTech, розроблені для застосування в сфері торгівлі;

— технологічні проекти в сфері фінансових сервісів FinTech;

— цифрові технології в інформаційно-технологічному обслуговуванні юридичної діяльності LegalTech;

— інноваційні рішення, покликані максимізувати ефективність використання нових технологій на страховому ринку InsurTech;

— GovTech (ІТ-продукти, рішення, розробки, сервіси, що допомагають вирішити проблеми держсектора).

Серед цифрових продуктів та послуг, які здатні зформувати додаткові конкурентні переваги та характеризують належністю до певної сфери чи газузи виробництва, варто виокремити [5]:

— BlockChain — побудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію; блокчейн розглядається як спосіб зберігання і узгодження бази даних, копія якої є у кожного учасника;

— Digital marketing — інструменти просування за допомогою цифрових каналів: радіо, телебачення, зовнішня реклама; використовує комплексні методи on-line стратегії, розробки сайтів та мобільних додатків, креативу і копірайтингу, контекстної реклами, SMM, інших інтерактивних продуктів;

— CRM&BPM — готові процеси для управління всіма типами угод; CRM об'єднує можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM);

— Grid-технології — орієнтовані на підприємства, які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, програмне забезпечення та надають колективний розподілений режим доступу до ресурсів і до зв'язаних з ними послугами в рамках глобальних організацій;

— Digital-страхування — digital-стратегія в страхуванні: трансформація всього бізнесу в напрямі роботи з електронним полісом, Інтернет-продажі;

— ePrescription — електронний рецепт (eTransfer — конфіденційна передача електронного рецепту до аптеки; eCapture — формування електронного рецепту лікарем; eDispensation — передача даних з аптеки до медичного закладу);

— TeleHealth — "цифрові" технології для надання дистанційних медичних послуг та підтримки роботи лікарів.

Відтак узагальнена технологія пошуку конкурентних переваг передбачає їх ідентифікацію в розрізі можливостей ринку, конкурентного оточення, внутрішніх факторів.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, розглянувши основні теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах цифрової трансформації, можна дійти висновку, що конкурентні переваги діджиталізації підприємства можуть виникати на рівні економіки загалом, підприємств та бізнес-процесів. Основними конкурентними перевагами діджиталізації підприємства у системі цифрової економіки можуть бути технологічні, функціональні, інформаційні та галузеві конкурентні переваги.

Література:

1. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf>

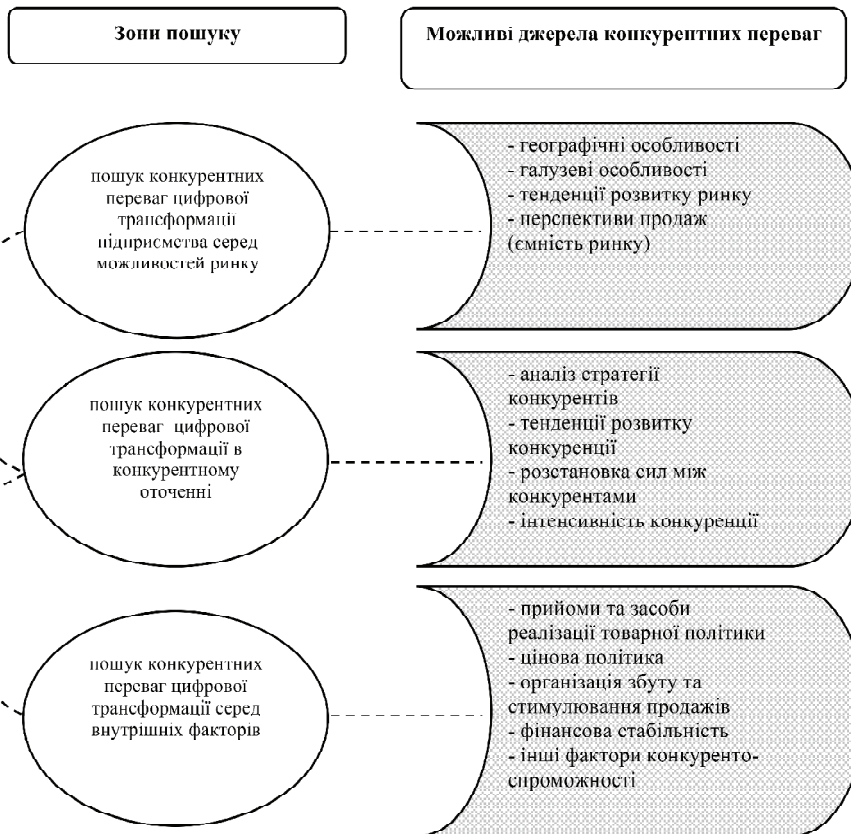


Рис. 2. Узагальнена технологія пошуку конкурентних переваг

Джерело: складено на автором.

2. Как Сатья Наделла создал новую Microsoft. URL: <https://ain.ua/2017/10/14/kak-satya-nadella-sozdal-novuyu-microsoft/>

3. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

4. Предмет цифровой экономики и роль цифровых инструментов. URL: http://spkurdyumov.ru/digital_economy/predmet-cifrovoy-ekonomiki-i-rol-cifrovyyh-instrumentov/

5. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку [Електронний ресурс] / Н.М. Краус, О.П. Голобородько, К.М. Краус // Ефективна економіка. — 2018.

References:

1. Lihonenko, L. (2018), "Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations", available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf> (Accessed 15 March 2021).

2. Stecenko, A. (2017), "How Satya Nadella Created the New Microsoft", available at: <https://ain.ua/2017/10/14/kak-satya-nadella-sozdal-novuyu-microsoft/> (Accessed 15 March 2021).

3. Ukrainian Institute of the Future (2020), "Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy", available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (Accessed 15 March 2021).

4. Keshelava, A.V. and Haet, I.L. (2018), "The subject of the digital economy and the role of digital tools", available at: http://spkurdyumov.ru/digital_economy/predmet-cifrovoy-ekonomiki-i-rol-cifrovyyh-instrumentov/ (Accessed 15 March 2021).

5. Kraus, N.M. Goloborodko, O.P. and Kraus, K.M. (2018), "Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development", *Efektynna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (Accessed 15 Mar 2021).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2021 р.