

А. О. Наторіна,

к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу та менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

A. Natorina,

PhD (Economics), Senior Lecturer, The Department of Marketing and Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky

DIGITAL-TRANSFORMATION OF ENTERPRISES' ACTIVITIES

За результатами моніторингу діяльності підприємств в умовах глобалізації та диджиталізації, ідентифіковано і наочно наведено ключові блоки їх digital-трансформації. Встановлено, що трансформація практичного досвіду роботи з покупцями / клієнтами включає три базових елементи, а саме: розуміння переваг, персоналізацію продажів та конструювання взаємовідносин. Виявлено, що трансформація внутрішніх операційних бізнес-процесів підприємств є підґрунтям прийняття раціональних управлінських рішень, складовими якої виступають диджиталізація бізнес-процесів, віртуалізація індивідуальної роботи співробітників та транзакційні системи продуктивності. Докладно описано трансформацію бізнес-моделі підприємств з деталізацією переліку можливих форм, зокрема розкрито специфіку бізнес-моделі підприємств з частковими digital-змiнами; бізнес-моделі нових digital-підприємств; адаптивної бізнес-моделі підприємств з урахуванням тенденцій digital-глобалізації. Обґрунтовано доцільність виокремлення digital-можливостей як фундаментального блоку digital-трансформації діяльності підприємств.

The key blocks of the digital-transformation are identified and clearly shown, which based on the results of the enterprises' activities monitoring in the context of globalization and digitalization. It is established that the transformation of the practical experience of working with buyers / clients includes three basic elements, namely as advantages understanding, sales personalization and relationships construction. It is revealed that the implementation of internal enterprises operational business processes transformation is the basis for rationalization making managerial decisions, which are the components of business process digitalization, virtualization of employees' individual work and transactional productivity systems. The transformation of the enterprises business model with a detailed list of possible forms are determined, in particular, the specificity of the enterprises business model with partial digital changes; business models of new digital enterprises; adaptive business model of enterprises, that takes into account the trends of digital-globalization are disclosed. The expediency of digital-possibilities allocation as a fundamental block of digital-transformation of enterprises activities are grounded.

Ключові слова: digital-трансформація, digital-можливості, персоналізація продажів, віртуалізація індивідуальної роботи, бізнес-модель, глобалізація.

Key words: digital-transformation, digital-opportunities, personalization of sales, virtualization of individual work, business model, globalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пріоритетними завданнями підприємств в умовах глобалізації та диджиталізації є проектування фундаментальної бізнес-моделі та ефективна реалізація коректно визначеної альтернативної конкурентоспроможної стратегії діяльності, що враховує домінуючі digital-тренди. Превалюючого значення при здійсненні швидкої адаптації діяльності підприємств відповідно до сучасних digital-тенденцій набуває вирішення питань щодо їх digital-трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти digital-трансформації досліджені відомими вченими та економістами, серед яких вагомий внесок зробили Боннет Д., Крей П., МакАфі А., Ману А. [2], Ніл Д., Уейд М. [1], Уестерман Г., Хаузер С. Розгляд

засад щодо раціональної digital-трансформації діяльності підприємств та докладне вивчення специфіки її здійснення наразі є актуальним.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження та деталізація складових digital-трансформації діяльності підприємств, а також ідентифікація особливостей її реалізації за результатами моніторингу та діагностики практичного досвіду підприємств, що функціонують на ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Digital-трансформація діяльності підприємств передбачає зміну ключових блоків їх діяльності: практичного досвіду роботи з покупцями / клієнтами; опера-

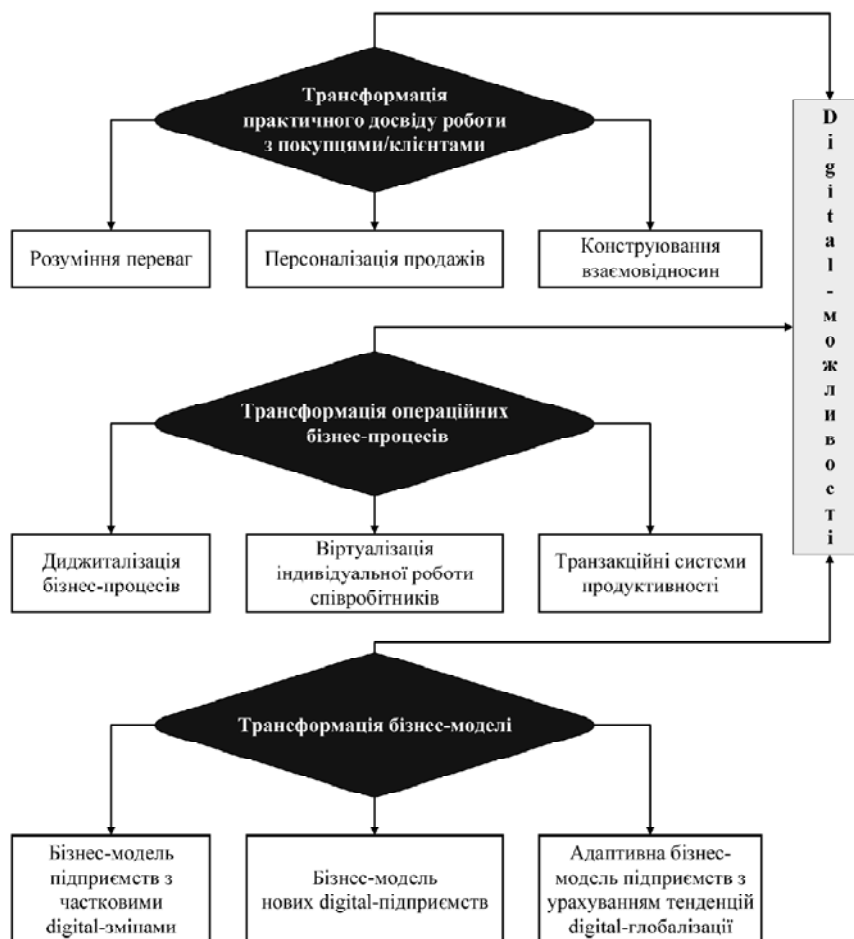


Рис. 1. Складові digital-трансформації діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1–4].

ційних бізнес-процесів; бізнес-моделі (рис. 1). У кожному з блоків є різні елементи. Ці дев'ять елементів утворюють набір складових digital-трансформації. Згідно з дослідженнями [5], в Україні жодне підприємство ще не трансформувало повністю дев'ять елементів, зазначених на рисунку 1. Керівники обирають серед блоків лише ті, що, на їхню думку, є важливими для підприємства. Блок digital-можливості є важливою складовою digital-трансформації діяльності підприємства, що сприяє його перетворенню за напрямками функціонування.

Розглянемо детально блоки digital-трансформації діяльності підприємства та їх складові. Трансформація практичного досвіду роботи з покупцями / клієнтами включає три елементи:

1. Розуміння переваг.

Відповідно до проведених досліджень [3–6], підприємства використовують результати попередніх інвестицій у проведення маркетингових досліджень, для детального вивчення переваг споживачів конкретних географічних регіонів, тобто сегментів ринку, а також здійснюють моніторинг соціальних мереж, щоб зрозуміти ступінь їх задоволеності. Підприємства створюють нові онлайн-спільноти для консультування і підвищення лояльності постійних клієнтів.

Також певна кількість підприємств розширює власні аналітичні можливості для більш глибокого розуміння клієнтів. Деякі — вдосконалюють товарний портфель, змінюють структуру витрат за допомогою андеррайтингу та ціноутворення на основі маркетингової аналітики. Інші підприємства проводять аналітичні експерименти, щоб стимулювати поведінку клієнтів — активно проводять експерименти з ціноутворення та просування магазинів мереж, тому що саме експерименти допома-

гають динамічно корегувати ціни на товари залежно від поточного попиту на ринку.

2. Персоналізація продажів.

Підприємства використовують digital-технології для збільшення обсягів особистих продажів за допомогою застосування різних девайсів і гаджетів. Також можливе застосування мобільних інструментів, щоб допомогти продавцям в здійсненні аналітичного планування, краще розуміння покупців / клієнтів допомагає у трансформації досвіду продажів. Підприємства інтегрують дані про покупки клієнтів, щоб забезпечити більшу персоналізацію продажів і краще обслуговування клієнтів. Деякі підприємства, що займаються локальним маркетингом, використовують концептуальні брендові магазини в якості флагманів для власних інновацій у сфері digital-продажів, інші — пропонують інвесторам інтегрований з зовнішніми послугами процес, що демонструє загальну концепцію діяльності головного підприємства.

Деякі підприємства прагнуть поліпшити якість обслуговування клієнтів, спрощуючи бізнес-процеси на базі використання digital-плагіну. Роздрібний продавець автоматично завантажує останній онлайн-список покупок клієнта на свій сайт електронної торгівлі, що спрощує процес онлайн-покупки, дозволяючи клієнтам приділяти більше часу на вибір інших товарів, після чого вони обирають прийнятний спосіб доставки товарів.

3. Конструювання взаємовідносин.

Digital-ініціатори значно поліпшують обслуговування клієнтів, адже саме швидке і прозоре вирішення проблеми формує довіру клієнтів. Створення облікових записів підприємства в соціальних мережах сприяє швид-

кому реагуванню на скарги клієнтів, тому багато підприємств, особливо у сферах роздрібних і фінансових послуг, здійснюють комплексну багатоканальну комунікаційну діяльність, що вимагає подання та впровадження ІТ-інновацій у взаємовідносинах з клієнтами та внутрішніх операційних бізнес-процесах. Деякі підприємства виходять за рамки простих багатоканальних бізнес-моделей, щоб реалізувати нову форму digital-стратегії.

Також підприємства пропонують самообслуговування клієнтам за допомогою digital-інструментів, що дозволяють зекономити час клієнтам та заощадити грошові кошти підприємства одночасно. Класичні мобільні додатки надають клієнтам доступ до інформації облікового запису або до клієнтів в засобах масової інформації. Слід зазначити, що адаптовані ІТ-додатки розробляються підприємствами з метою поліпшення якості їх обслуговування, а саме — додатки для смартфонів зв'язані з профілем клієнта, дозволяють інтегрувати дані у SMS-повідомлення та додатки у соціальних мережах. Особливо існують програми з геолокацією і доповненою реальністю з метою надання допомоги клієнтам у знаходженні місць продажу та пошуку спеціальних асортиментних пропозицій з одночасною e-mail розсилкою.

Незважаючи на те, що трансформація практичного досвіду роботи з клієнтами є ключовим аспектом digital-трансформації підприємств, здійснення трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів також виступає пріоритетним завданням при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень в умовах диджиталізації, складовими якої виступають:

1. Диджиталізація бізнес-процесів.

З метою розробки більш ефективних, масштабованих бізнес-процесів підприємства здійснюють автоматизацію даних для прийняття раціональних рішень. Так, ERP забезпечує значну ефективність і підвищення якості в основних транзакційних, фінансових бізнес-процесах і ланцюгах поставок, створює центральну digital-платформу для головних бізнес-процесів, та загальну digital-модель для підприємств у мережі бренд-дових магазинів.

Широко поширені системи самообслуговування співробітників, особливо у такій сфері, як управління персоналом. Деякі підприємства виходять за рамки традиційної автоматизації задля отримання додаткових конкурентних переваг. Автоматизація дозволяє підприємствам орієнтувати співробітників на швидке виконання стратегічних завдань. Підприємства-виробники можуть централізувати функції персоналу, що заощаджує певні грошові кошти та, одночасно, дозволяє зосередитися співробітникам на збільшенні їх управлінських навичок і підвищенні рівня їх компетентності. У свою чергу, існує можливість автоматизації бізнес-процесів, складовою яких є проведення досліджень та ІТ-розробок. Автоматизація дозволяє підприємствам зосередитися на інноваціях, а також створює потоки даних, які можуть бути використані при подальших спробах збору і синтезуванні маркетингової інформації.

Інноваційні ІТ-технології розширюють спектр зазначених переваг від автоматизації. Підприємства мають змогу створювати повністю автоматизовані установки, що значно скоротять витрати на працю, покращать якість продукції і підвищать працездатність персоналу. З огляду на специфіку діяльності торгових підприємств, у деяких з них є можливість використання digital-дизайну за умов співпраці з рекламними агентствами або компаніями, що надають аналогічні послуги. Digital-технології ліквідують необхідність у відправленні фізичних прототипів замовнику, скорочуючи життєвий цикл розробки продукту на 30% [6], що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку.

2. Віртуалізація індивідуальної роботи співробітників.

Підприємства використовують у діяльності digital-технології, digital-інструменти, у тому числі додатки на гаджетах, зокрема для спільної роботи і відеоконференцій. Персонал регулярно контактує з потенційними покупцями, з яким він ніколи не зустрічається особисто, у віддалених місцях або регіонах. Мобільні гаджети дозволяють співробітникам залишатися на зв'язку з офісом у будь-який час і працювати вдома, коли вони не можуть перебувати в офісі, тобто digital-інструменти дозволяють співробітникам контактувати з колегами, партнерами та споживачами незалежно від місцезнаходження, що створює підґрунтя для подальших трансформацій, пов'язаних з глобалізацією. Віддалена робота персоналу — віртуалізований відділений робочий процес окремих співробітників від місця роботи, тому підприємствам доцільно вивчати нові можливості віртуалізації окремих робочих процесів.

У більш широкому сенсі digital-трансформація замінює обмежений однобічний вертикальний зв'язок з покупцем або клієнтом на використання інтегрованих комунікаційних каналів, що є як вертикальними, так і горизонтальними, тому підприємства можуть підтримувати двобічний зв'язок масштабовано, а співробітники можуть взаємодіяти з покупцями і клієнтами різними ІТ-способами, які раніше були неможливі на практиці. Інструменти, які віртуалізують індивідуальну роботу співробітників стали потужними інструментами для обміну знаннями. Наприклад, співробітники підприємства можуть застосовувати digital-інструменти для спільної роботи, для ідентифікації думок експертів, здійснення консультацій в режимі онлайн, отримання доступу до єдиного глобального реєстру клієнтів підприємства.

3. Транзакційні системи продуктивності.

Забезпечення прозорості відображення продуктивності є ключовим моментом у діяльності підприємства, завдяки чому керівники більш поінформовані про поточні умови функціонування та економічний стан підприємства, та приймають обґрунтовані управлінські рішення. Транзакційні системи продуктивності надають можливість керівникам підприємств більш глибоко розуміти уподобання покупців / клієнтів щодо вибору товарів на базі реальних даних [2; 4]. Рівень деталізації ефективності бізнес-процесів також збільшується за результатами аналізу динаміки показників діяльності підприємств співробітниками. Зазначене спонукає до збору та інтеграції додаткових маркетингових даних у зв'язку з усвідомленням керівництва підприємств важливості онлайн-поінформованості покупців / клієнтів у маркетинговому середовищі.

Крім того, що digital-трансформація є катализатором онлайн-поінформованості підприємств, вона фактично змінює бізнес-процес прийняття стратегічних рішень. Співробітники, використовуючи digital-інструменти спільної роботи для стратегічного планування, фокусуються чіткіше на баченні можливих альтернатив вирішення існуючих проблем.

Трансформація бізнес-моделі, як і попередні два блоки, включає також три складових елементи:

1. Бізнес-модель підприємств з частковими digital-змiнами.

Зазначена бізнес-модель передбачає пошук способів збільшення фізичних можливостей підприємств за допомогою digital-пропозицій і використання digital-контенту для спільного використання в організаційних сховищах. Це означає, що підприємства здійснюють традиційну діяльність та використовують digital-технології для трансформації і підвищення результативності діяльності. Так, деякі підприємства створюють безкоштовний e-mail, прикріплений до кожної фізичної адреси, що може бути використана підприємством у якості заміни фізичного e-mail клієнта; інші — впроваджують інноваційні digital-технології просування для певних асор-

тиментних позицій, що вимагають меншої кількості залучених співробітників.

2. Бізнес-модель нових digital-підприємств.

Підприємства впроваджують digital-послуги, які доповнюють традиційні асортиментні позиції, змінюють бізнес-моделі, розширюючи межі своєї діяльності за допомогою digital-технологій, що, у цілому, надає покупцям і клієнтам інтегрований багатоканальний досвід взаємодії в онлайн-просторі.

3. Адаптивна бізнес-модель підприємств з урахуванням тенденцій digital-глобалізації.

Підприємства, що виробляють або просувають на ринок бренди або відомі торгові марки, трансформуються з багатонаціональних у глобальні. Digital-технології у поєднанні зі своєчасною маркетинговою інформацією дозволяють підприємствам отримувати глобальний синергетичний ефект, здійснюючи при цьому власну діяльність на місцевому рівні. Ці підприємства є централізованими і децентралізованими одночасно. Глобальні спільні IT-служби підприємств підвищують ефективність їх діяльності і знижують ризики, а також сприяють глобальній гнучкості. Головне підприємство може розміщувати виробничі потужності по всьому світу і контролювати у режимі онлайн збої у виробництві, приймати рішення з регулювання надлишкового попиту на ринку.

Окремо слід розглянути digital-можливості з огляду на те, що вони безпосередньо пов'язані з трьома блоками digital-трансформації діяльності підприємства. Незважаючи на те, що IT-директора та існуючі IT-відділи є провідними digital-ініціаторами на різних підприємствах, вони звертаються до окремих структурних підрозділів для координації бізнес-процесів при digital-трансформації. Digital-можливості включають чотири складових елемента, що утворюють фундаментальний блок для digital-трансформації, а саме:

1. Уніфікація даних і бізнес-процесів.

Фундаментальна технологія, необхідна для digital-трансформації — це digital-платформа інтегрованих даних і процесів. Складність діяльності підприємств полягає у відсутності digital-платформи, особливо при здійсненні багатоканальних операцій. Інтеграція даних — актуальна проблема при наданні digital-послуг пов'язаних з самообслуговуванням, вибором онлайн-стратегії та підтримкою онлайн-партнерства. Загальна digital-платформа підприємства дозволяє підприємству обмінюватися контентом на різних рівнях, що передбачає використання розробленого медіа-контенту на схожих споживчих ринках.

2. Гнучкість IT-рішень.

Підприємства потребують модифікації своїх бізнес-процесів і впровадження інноваційних методів ведення діяльності з використанням digital-платформи. Більшість IT-відділів мають надійні методи розробки, які часто не орієнтовані на використання digital-технологій. Для діяльності в області аналітики потрібні певні знання і характерні риси, яких типові IT-розробники не мають, тому IT-відділам персоналу створювати спеціальні підрозділи для набуття персоналом нових IT-навичок.

3. Використання аналітичних інструментів.

Об'єднання інтегрованих даних з аналітичними інструментами розглядається підприємством як спосіб отримання стратегічної переваги перед конкурентами. Підприємства використовують аналітику з різною інтенсивністю, деякі лише починають краще використовувати дані доступні з транзакційних систем, швидше реагуючи на зміни в своїй діяльності; а підприємства з інтегрованими даними можуть розробляти і реалізовувати більш ефективну стратегію, у тому числі завдяки прогнозам продажів.

4. Інтеграція бізнесу та IT.

Digital-трансформація, більше, ніж інші зміни в бізнесі, вимагає сильної інтеграції між IT-технологіями і керівництвом підприємства. Підприємства, що ма-

ють сталі IT ділові відносини, відчувають труднощі при спробі здійснити digital-трансформацію, з огляду на те, що не самостійно управляють IT-інфраструктурою, тобто складною IT-архітектурою, що не інтегрована з цими і поточними бізнес-процесами.

ВИСНОВКИ

За результатами моніторингу діяльності підприємств ідентифіковано та наочно наведено ключові чотири блоки їх digital-трансформації. Встановлено, що трансформація практичного досвіду роботи з покупцями / клієнтами включає три базових елемента, а саме: розуміння переваг, персоналізацію продажів та конструювання взаємовідносин. Виявлено, що трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів підприємств є підґрунтям прийняття раціональних управлінських рішень, складовими якої виступають диджиталізація бізнес-процесів, віртуалізація індивідуальної роботи співробітників та транзакційні системи продуктивності. Докладно описано трансформацію бізнес-моделі підприємств з деталізацією переліку можливих форм. Обґрунтовано доцільність виокремлення digital-можливостей як фундаментального блоку digital-трансформації діяльності підприємств, що безпосередньо пов'язані з трьома блоками digital-трансформації діяльності підприємства та включають чотири складових елемента: уніфікація даних і бізнес-процесів; гнучкість IT-рішень; використання аналітичних інструментів; інтеграція бізнесу та IT.

Література:

1. Wade M. (2015). Digital Business Transformation. Global Center for Digital Business Transformation, 16 p.
2. Manu A. (2016). Behavior Space: Play, Pleasure and Discovery as a Model for Business Value (New Edition), Kindle Edition, 264 p.
3. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People (2013). The White House. Available at: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>
4. Digital Transformation of Industries (January 2016). Industry Agenda, World Economic Forum. Available at: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef1601-digitaltransformation-200116.pdf>
5. Офіційний веб-сайт GfK [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gfk.com/uk-ua/>
6. Офіційний веб-сайт Pro-Consulting [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://pro-consulting.ua/>

References:

1. Wade, M. (2015), Digital Business Transformation, Global Center for Digital Business Transformation, Lausanne, Switzerland.
2. Manu, A. (2016), Behavior Space: Play, Pleasure and Discovery as a Model for Business Value (New Edition), Kindle Edition, Amazon.com.
3. The White House (2013), "Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People", Available at: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html> (Accessed 05 April 2017).
4. World Economic Forum (2016), "Industry Agenda. Digital Transformation of Industries", Available at: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef1601-digitaltransformation-200116.pdf> (Accessed 05 April 2017).
5. GfK (2017), Available at: <http://www.gfk.com/uk-ua/> (Accessed 05 April 2017).
6. Pro-Consulting (2017), Available at: <http://pro-consulting.ua/> (Accessed 05 April 2017).

Стаття надійшла до редакції 09.04.2017 р.