



DOI 10.37491/UNZ.99.1
УДК 004:35



Віктор СТЕПАНОВ¹

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто концепцію формування та реалізації цифрової трансформації для розвитку компанії. Проаналізовано цифрову трансформацію компанії як процес, за допомогою якого впроваджують цифрові технології в цифрову економіку та бізнес, щоб досягти фундаментальних змін. З'ясовано, що цифрова трансформація компанії під час свого формування призводить до змін у трьох сферах: якість обслуговування клієнтів, операційні процеси та бізнес-моделі. Процес цифрової трансформації вимагає координації дій усієї організації та передбачає зміну бізнес-культури. Окреслено підходи до роботи компанії, які можуть покращити якість обслуговування клієнтів, стимулювати інновації співробітників та стимулювати зростання компанії на фундаментальному рівні. При цьому найважливішим завданням керівника компанії стає стимулювання цифрової трансформації на всіх рівнях компанії — у процесах і процедурах; організаційних структурах; розвитку цифрового маркетингу й продажів; пропозиції цифрових послуг та цифрових бізнес-моделей тощо. Наголошено на необхідності підтримки інноваційної культури, яка орієнтована на те, які нові цифрові технології слід впроваджувати і як найкраще інтегрувати їх у повсякденне життя. При цьому програмне забезпечення допоможе компаніям реалізовувати стратегії цифрових інновацій. Для реалізації цифрової трансформації компанії рекомендовано такі етапи: трансформація бізнесу; розробка своєї

¹ доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри музейно-туристичної діяльності, Харківська державна академія культури, vs2994018@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5892-4239>.



стратегії та організаційні зміни; руйнування бар'єрів по дорозі змін; розвиток своєї партнерської екосистеми; використання гнучкого підходу; фінансування. Визначено, що цифрові технології як основа цифрового бізнесу інтегрувалися з бізнесом і стали чимось більшим, ніж просто апаратне або програмне забезпечення. Відповідно до того як цифрові технології стають все більш поширеними, а компанії просуваються далі шляхом цифрової трансформації, цифрова стратегія та бізнес-стратегія збігатимуться. Усе це передбачає зміну бізнес-культури компанії. Запропоновано, що при формуванні та реалізації цифрової трансформації слід розглянути можливість інтеграції у Європейську статистичну систему (ESS) як засіб підвищення наочності цифрової трансформації.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові технології, цифровий бізнес, цифрова економіка, цифрова стратегія компанії, розвиток компанії.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація розглядається як еволюційний процес економіки та суспільства в епоху цифровізації. При цьому цифровізація сприймається як загальний термін, що означає цифрову трансформацію нашого суспільства та економіки. Це перехід від індустріальної епохи, що характеризується аналоговими технологіями, до епохи знань та творчості, що характеризується цифровими технологіями з використанням структурованих інноваційних процесів. Завдяки цьому, розвиток цифрових інновацій є однією з найважливіших бізнес-тенденцій для майбутнього економіки. Зокрема, цифрові зміни зачіпають усі сфери діяльності галузевих компаній: стратегію та інноваційний менеджмент, маркетинг, виробництво, управління персоналом та фінанси. Тобто сучасним компаніям необхідно розробляти цифрові стратегії та зосередитися на ключових факторах успіху цифрової трансформації.

Крім того, при цифровій трансформації зміни в економіці та суспільстві відбуваються за допомогою наявних цифрових технологій, таких як: мобільний інтернет, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн тощо. Вони змінюють чинні бізнес-моделі та ринки, які отримують подальший розвиток і переходять від експертного застосування до повсякденного життя людей.

Отже, цифрова трансформація має наслідки для компаній будь-якої галузі. З одного боку, компаніям доводиться зацифровувати свої внутрішні процеси та процедури, з іншого боку, їм доводиться розробляти нові послуги та цифрові бізнес-моделі. Відповідно до цього керівництву компанії необхідно зосередити свої дії на етапах розвитку цифрових інновацій, підготовки до цього співробітників з метою досягнення успіху в цифрових змінах на всіх рівнях компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання диджиталізації економіки, цифрового бізнесу та цифровізації загалом розглядали у



своїх різнопланових працях Н. Г. Гавриленко [3], В. Я. Голюк [4], І. О. Грінчук [9], В. В. Дергачова [4], З. П. Двудіт [5], А. С. Завербний [5], Ю. М. Завдочева [10], О. І. Карінцева [10], К. М. Краус [6], Н. М. Краус [6], Д. О. Котелевець [7], О. В. Кубатко [10], А. В. Лапін [9], Л. С. Любохинець [8], О. В. Манжура [6], Л. Г. Мельник [10], Д. О. Оленюк [9], А. О. Романюк [5], І. М. Сотник [10], І. О. Тарасенко [3], Є. М. Шпуляр [8] й ін.

Науковці досліджували використання інформації, ключові ознаки цифровізації, цифрову ідентифікацію, цифровізацію економічного сектору, цифрові бізнес-моделі тощо. При цьому залишається актуальним питання про формування та реалізацію цифрової трансформації компанії.

Метою статті є розгляд концепції формування та етапів забезпечення реалізації цифрової трансформації компанії.

Виклад основного матеріалу. З погляду державної політики України, «основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проектів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки ... При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в країні» [2].

Отже, цифрові зміни полягають «у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку ...» [2].

Відповідно до законодавства цифрова трансформація в Україні розглядається як процес, за допомогою якого впроваджують цифрові технології в цифрову економіку та бізнес, щоб досягти фундаментальних змін [1–3; 7; 8; 12]. Зокрема, підвищення ефективності, підвищення гнучкості бізнесу та, зрештою, створення нової цінності для співробітників та клієнтів компанії.

Цифрова трансформація належить до економічних та соціальних наслідків цифровізації. Завдяки цьому одним із завдань цифрової трансформації є створення відповідної основи для цифрового бізнесу. Це означає створення організації, яка зможе проходити етапи цифровізації за потреби йти в ногу зі змінами в технологіях та очікуваннями клієнтів [15].

Початковим етапом формування цифрової трансформації компанії слід вважати цифровізацію чинних процесів і процедур. В аналоговому світі вони були організовані процедурними правилами та формами. Тобто попередні аналогові процеси не були повністю адаптовані в цифровий світ. У разі цифрової трансформації компанії ці процеси дедалі частіше моделюються цифровими процесами.



Для більшості компаній цифрова трансформація вимагає відходу від традиційного мислення до експериментального підходу. У деяких випадках необхідно впровадити радикально нові процедури та процеси. Найчастіше це йде пліч-о-пліч з фундаментальною реструктуризацією компаній. Внаслідок цього змінюються обов'язки та ролі співробітників, для них створюються нові обов'язки.

Цифрова трансформація компанії під час формування призводить до змін у різних сферах, серед яких — якість обслуговування клієнтів, операційні процеси та бізнес-моделі. При цьому процес цифрової трансформації вимагає координації дій усієї організації та передбачає зміну бізнес-культури [17; 18].

Нові підходи до роботи відкривають нові рішення, які можуть покращити якість обслуговування клієнтів, стимулювати інновації співробітників та стимулювати зростання компанії на фундаментальному рівні [7; 10]. Наприклад, компанія може впровадити «штучний інтелект» або запропонувати «хмарні обчислення» як нову стратегію в бізнесі [3; 4; 8]. У будь-якому випадку початок шляху цифрової трансформації потребує нового мислення. Це шанс переосмислити (і часто з нуля) те, як компанія працює.

Відповідно до цього найважливішим завданням керівника компанії стає стимулювання цифрової трансформації на всіх рівнях компанії: у процесах і процедурах; організаційних структурах; розвитку цифрового маркетингу й продажів; пропозиції цифрових послуг та цифрових бізнес-моделей тощо [11; 17; 18]. При цьому корпоративну та інноваційну стратегію необхідно доповнювати цифровою стратегією.

Слід зазначити, що цифрова стратегія компанії має бути досить далекоглядною, щоб допомогти компаніям пройти через зміни в цифровій економіці та продовжити приносити цифрову перевагу в бізнесі [13]. Мета цифрової стратегії компанії полягає в тому, щоб визначити, як цифрові технології змінюють те, що ви робите. Надалі необхідно уточнити розуміння від загальних тенденцій галузі до конкретних цінностей, які складуть основу запланованої стратегії. Почавши з чіткого розуміння мети компанії, можна уникнути витрати часу та ресурсів на впровадження технологій, які не забезпечують нових конкурентних переваг. Відповідно до цього цифрова стратегія шукає способи використання цифрових технологій для перетворення діяльності та бізнесу, щоб надавати клієнтам якісніші послуги. До того ж цифрова стратегія шукає правильне поєднання технологій та стратегій, які можна об'єднати для створення досвіду [4].

У зв'язку пошуком інформації в інтернеті, цифрова трансформація істотно змінює процес прийняття рішень. На прості запити все частіше відповідають «чат-боти» та «онлайн-сервіси». Однак у тих галузях, де обслуговування клієнтів є важливою частиною продуктів чи послуг, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників компанії, щоб вони стали сучасними менеджерами по роботі з клієнтами [11; 15; 17].

В останні роки з'явилося безліч нових дисциплін, таких як: пошукова оптимізація та вхідний маркетинг компанії [6–10]. Завдяки цьому маркетинг став зазнавати серйозних змін, які викликані зміною інформаційної



поведінки клієнтів. Відповідно до цього, в ході цифрової трансформації маркетингу, важливо впливати на клієнтів на різних етапах процесу прийняття рішень за допомогою відповідної інформації. Тобто центральним компонентом маркетингу стає індивідуальний досвід клієнтів на шляху від пошуку інформації до купівлі та використання продукту або послуги. Внаслідок цього цифрова трансформація вимагає розвитку нових компетенцій [3; 4; 7].

Сьогодні сучасні компанії прагнуть стати технологічними компаніями. Отже, цифрова трансформація ставить технології в основу бізнес-стратегії сучасної компанії. Такий підхід може знизити операційні витрати та неефективність. Це може змінити перебіг бізнесу. Завдяки єдиній моделі бізнесу та технологій трансформація бізнес-процесів, впровадження нових способів роботи мають вирішальне значення для успіху роботи компанії.

Оскільки очікування клієнтів та темпи змін зростають, компаніям необхідно впроваджувати нові засоби роботи в поєднанні із сучасними інженерними можливостями. Більшість компаній ухвалюють неоптимальні рішення про те, як спрямувати свої інвестиції в цифрові технології. Іноді все зводиться до ухвалення змін та інновацій.

Проте цифрова трансформація — це радикально інший підхід, який розглядає технології як «доступні», а людей як «адаптовані». При цьому важливо не замикатися однією технологією [11; 17]. Зокрема, по-перше, залишаючись гнучким можна стимулювати інновації у своїй компанії та формувати екосистемні партнерства, які сприяють швидкості та масштабуванню. По-друге, використання модульного підходу дозволить здійснювати швидкі та стійкі зміни, при цьому зосередженість на потребах клієнтів є ключовим моментом.

Зазначимо, що цифрова трансформація торкається різних аспектів бізнесу. Щоб це працювало, цифрові операції та кваліфікована цифрова робоча сила разом потребують підтримки лідерів та інноваційної культури. Вона орієнтована на те, які нові технології слід впроваджувати і як найкраще інтегрувати їх у повсякденне життя [3; 12; 13].

Щоб досягти стійких змін, компаніям необхідно набувати нових навичок [3; 8; 14–18]. Тобто цифрова трансформація ставить перед працівниками компаній нові завдання [3; 8; 13]. Відповідно до цього виникає низка питань: яким має бути майбутнє сфери праці, як повинні змінюватися ролі та обов'язки, як цифрові технології можуть сприяти більш ефективному обміну знаннями, як можна навчити лідерів краще спілкуватися, виявляти більше співчуття та завойовувати довіру в середовищі віддаленої роботи?

Серед багатьох питань виокремлюється головне питання — як забезпечити реалізацію цифрової трансформації компанії? Для відповіді на це питання, враховуючи світовий досвід [13; 14; 17; 18], можна запропонувати такі етапи реалізації:

1. Трансформація бізнесу. Під час цифрової трансформації клієнти повинні бути на першому місці. Компанії слід розпочати визначення ключових проблем, з якими можуть зіткнутися клієнти. Крім того, компанії з різних галузей розпочинають великомасштабні перетворення, оскільки ризик ринкові зрушення стимулюють переосмислення.



2. Руйнування бар'єрів по дорозі змін. Зосередження уваги на проблемах клієнтів дозволяє зруйнувати функціональні розрізненості. Зазвичай для обміну інформацією та розв'язання проблем, пов'язаних із якістю обслуговування клієнтів, потрібні різнобічні функції.

3. Розробка своєї стратегії та організаційні зміни. Насамперед, комплексний підхід та орієнтація на цінність є ключем до цифрової трансформації. Наявність правильної стратегії цифрової трансформації та робочого місця має вирішальне значення для всіх зацікавлених сторін.

4. Розвиток своєї партнерської екосистеми. Дослідження в сегменті високих технологій та програмного забезпечення показали, що більшість партнерів шукають нові джерела зростання та операційної ефективності.

5. Використання гнучкого підходу. Гнучкість — це ключ до цифрової трансформації. Його розвиток починається зі створення бізнес-культури, в якій заохочуються експерименти та процвітають інноваційні ідеї.

6. Фінансування. Фінансування цифрової трансформації — це складний процес, до якого найкраще підходити поетапно. У короткостроковій перспективі необхідно розпочати з комплексного аналізу цифрових можливостей та вимог протягом усього шляху клієнта. Далі вибрати завдання, яке відповідає можливостям окупності. При цьому компанії можуть самостійно фінансувати інновації, оптимізувати інвестиції в цифрові технології та усувати перешкоди на шляху до змін [15; 17].

Розглядаючи цифрову трансформацію компанії, слід зазначити, що вона торкається різних аспектів бізнесу. Але цифрова основа, цифрові операції та кваліфікована робоча сила разом потребують підтримки інноваційної культури, що орієнтована на те, які нові цифрові технології слід впроваджувати і як найкраще інтегрувати їх у повсякденне життя. При цьому програмне забезпечення допоможе компаніям створювати цифрову дорожню карту та реалізовувати стратегії цифрових інновацій.

Висновки. Під час дослідження з'ясовано, що цифрова трансформація компанії вимагає відходу від традиційного мислення до більш спільного, експериментального підходу та нових концепцій. Зокрема, цифрова трансформація компанії відбувається за допомогою використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів та проектів через зацифрування, тобто процес перекладу аналогової інформації та даних у цифрову форму.

Визначено, що цифрові технології як основа цифрового бізнесу інтегрувалися з бізнесом і стали чимось більшим, ніж просто апаратне або програмне забезпечення. Відповідно до того як цифрові технології стають все більш поширеними, а компанії просуваються далі шляхом цифрової трансформації, спостерігається зміна бізнес-культури компанії.

При формуванні та реалізації цифрової трансформації компанії перед керівником компанії стоїть завдання виявлення нових потреб клієнтів у результаті зростання цифрових послуг і додатків. Для досягнення цієї мети потрібна розробка стратегії цифрових інновацій, що дозволить ефективно та цілеспрямовано здійснювати інноваційну діяльність компанії, але це стане предметом розгляду в подальших наукових дослідженнях.



Список використаних джерел

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України від 15.07.2021 р. № 1667–ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 6–7. Ст. 18.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2018 р. № 67–р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/7domP> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36–46. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7046>.
4. Дергачова В. В., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інституту»*. 2022. № 22. С. 114–117. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165>.
5. Двудліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Діджиталізація — дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: https://t.ly/_5уvc (дата звернення: 30.11.2022).
6. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
7. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>.
8. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213–228. URI <https://t.ly/KewYn>.
9. Лалін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>.
10. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдова Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28. URI: https://t.ly/Zh2_Q.
11. World Digital Competitiveness Ranking 2023. *IMD — International Institute for Management Development*. URL: <https://t.ly/M0Zgu> (дата звернення: 15.05.2024).
12. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://t.ly/NQwZq> (дата звернення: 15.05.2024).
13. Reyes C. What is Digital Strategy? *Liferay*. URL: <https://t.ly/АНЕej> (accessed on May 15, 2024).
14. ENISA (European Union Agency for Network and Information Security)/ *National Cyber Security Strategies in the World*. <https://t.ly/gbAEd> (accessed on May 15, 2024).
15. Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity: OECD Recommendation and Companion Document (2015). *OECD Publishing, Paris. OECD*. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264245471-en> (accessed on May 15, 2024).



16. Risk-informed innovation. Harnessing risk management in the service of innovation. *En Lampadia*. URL: https://t.ly/3ssd_ (accessed on May 15, 2024).
17. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. *European Commission*. URL: <https://t.ly/hMDOj> (accessed on May 15, 2024).
18. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *i-SCOOP*. URL: <https://t.ly/aXbKE> (accessed on May 15, 2024).

Надійшла до редакції 14.04.2024
Рекомендовано до друку 25.06.2024

Viktor STEPANOV
(*Kharkiv State Academy of Culture*)

Formation And Implementation Of Digital Transformation The Companies: A Conceptual Aspect

The concept of formation and implementation of digital transformation for the development of the company is considered. The article analyzes the digital transformation of a company as a process by which digital technologies are introduced into the digital economy and business to achieve fundamental changes. It has been found that the digital transformation of a company during its formation leads to changes in three areas: customer service quality, operational processes, and business models. At the same time, the digital transformation process requires coordination across the organization and involves a change in business culture. The author outlines approaches to the company's work that can improve the quality of customer service, stimulate employee innovation, and drive the company's growth at a fundamental level. At the same time, the most important task of the company's CEO is to stimulate digital transformation at all levels of the company: in processes and procedures; organizational structures; development of digital marketing and sales; offering digital services and digital business models, etc. The need to support an innovative culture that focuses on what new digital technologies should be introduced and how best to integrate them into everyday life is emphasized. At the same time, the software will help companies implement digital innovation strategies. The following stages are recommended for implementing digital transformation in a company: business transformation; developing own strategy and organizational changes; breaking down barriers to change; developing own partner ecosystem; using a flexible approach; and financing. It is determined that digital technologies, as the basis of digital business, have been integrated with business and have become more than just hardware or software. As digital technologies become more pervasive and companies move further along the path of digital transformation, digital strategy and business strategy will converge. All of this requires a change in the company's business culture. It is proposed that in the formation and implementation of digital transformation, the possibility of integration into the European Statistical System (ESS) should be considered as a means of increasing the visibility of digital transformation.

Keywords: digital transformation, digital technologies, digital business, digital economy, digital strategy, company development.