

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАТЕМАТИЧНІ І ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ ЕКОНОМІКИ / DIGITAL ECONOMICS, MATHEMATICAL AND INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS

УДК 334(045)

РЯБЕЦЬ Н.М.¹

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, e-mail: natarkneu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1843-4504

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ КОМПАНІЇ ЯК КОМПОНЕНТА ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: МОДЕЛІ ОЦІНКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ

Протягом тривалого часу активний вплив корпоративних структур в усьому світі стимулював процвітання глобальної спільноти. Саме корпоративний сектор забезпечив створення робочих місць, а також практичне впровадження інновацій, що призвело до зростання життєвих стандартів. Проте в сучасних умовах міжнародний бізнес переживає глибинних трансформацій. Нова цифрова реальність змушує менеджмент переосмислювати моделі діяльності своїх компаній. Розвиток цифрових інструментів і рішень та зміна вектору процесів глобалізації трансформують світ бізнесу, вимагаючи нового бачення та стилю менеджменту для подолання підвищеного занепокоєння в суспільстві. Впевненими лідерами стануть ті компанії, які зможуть найбільш оптимально скористатися можливостями, що надають цифрові технології та водночас вдосконалити власну взаємодію із клієнтами та партнерами. Незважаючи на той факт, що близько 90% корпоративних лідерів визнають пріоритетність цифровізації для майбутнього компанії та зміни структури галузі, лише половина з них мають реальне та повне розуміння сутності даного процесу та готові до його реалізації. Навіть у високо розвинутих економіках лише в останні 3-4 роки помітними стають якісні зміни та той факт, що компанії перебувають на різних рівнях цифрової зрілості. **Мета статті** полягає в ідентифікації проблем цифрового перетворення та цифрової зрілості компанії в розрізі трьох аспектів: по-перше, з точки зору сприйняття цифрових трансформацій бізнес-структурами та розуміння сутності цифрової зрілості, по-друге, розуміння управлінських задач та викликів, які постають перед топ-менеджментом, по-третє, ідентифікація потенційних шляхів підвищення рівня цифрової зрілості бізнесу. **Методика.** У процесі реалізації дослідження було використано різноманітний арсенал методів, серед яких емпірично-теоретичний, статистичного аналізу, методи синтезу та порівняльного аналізу, а також метод логічного узагальнення. **Результати.** Проведене в статті аналітичне дослідження ступеню цифрової зрілості суб'єктів бізнесової діяльності дозволяє ідентифікувати характер та комплексність проблем бізнес-структур в процесі цифрової трансформації та окреслити потенційні шляхи їх вирішення. **Наукова новизна.** Проведене дослідження операційних та організаційно-поведінкових й стратегічних аспектів даного процесу дозволило ідентифікувати потенційні шляхи підвищення рівня цифрової зрілості компаній та підтвердило необхідність формування нової управлінської парадигми, актуальної сучасним трансформаційним процесам, які переживає міжнародний бізнес. **Практична значимість.** Сформовані висновки та рекомендації можуть знайти практичну імплементацію менеджментом компаній, що стали на шлях оцифрування власного бізнесу.

Ключові слова: цифрова зрілість; парадигма менеджменту; цифрова трансформація; лідерство; цифровий лідер; цифрова економіка; генерування цінностей; партнерство; клієнтський досвід

Постанова проблеми

Соціально-економічні трансформації останніх декількох років демонструють, що конкурентоздатними та такими, що претендують на лідерство в глобальному бізнес-просторі, є підприємницькі структури,

які ефективно впроваджують цифрові інструменти у свою діяльність, що дозволяє їм модернізуватися і за рахунок цього оптимізувати власні бізнесові процеси створити унікальні продукти та сервіси. Адаптація та трансформація бізнесових структур за допомогою цифрових технологій є

наразі одним із числа найбільш дієвих інструментів у вирішенні проблем глобального ринку. Інформаційні технології та цифрові рішення надають можливість будь-якій компанії оперативно змінювати власну модель ведення бізнесу, переходу на вищий рівень технологічного розвитку та забезпечувати інноваційний розвиток, а також інтегруватися у світовий ринок на конкурентних засадах. За сучасних умов надстрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інноваційної сфери критично важливого значення набувають процеси оцифрування діючих бізнес-процесів, які і є своєрідними тригерами зростання та розвитку бізнесу.

Щодо аспектів набуття лідерства в цифровій економіці звертали свої наукові пошуки як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники і експерти. Усталеною є думка, що необхідність формування особливого типу лідерства обумовлена актуальними сучасним викликам, перед якими опинився бізнес, управлінськими задачами. Лідер повинен відповідати комплексу якостей та вимог: ініціювати реалізацію проектів, які можуть бути джерелом грошових надходжень для компанії; перебувати у безперервному пошуку ймовірних шляхів покращення якості продуктів та сервісів без збільшення обсягу витрат; володіти на належному рівні необхідними в сфері інформаційних технологій компетенціями; мотивувати робітників на генерування ними принципово нових та унікальних ідей та рішень. Проте, на наш погляд, лідерство доцільно розглядати не лише в розрізі окремих суб'єктів структури управління, але й варто ідентифікувати лідерів галузі та ринку в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Переважає більшість наявних досліджень авторства вітчизняних науковців щодо проблемних аспектів реалізації концепції становлення цифрової економіки та соціуму зорієнтовані на макроекономічний рівень. В той же час варто зауважити, що досить комплексними є дослідження особливостей процесів цифрової трансформації на рівні підприємницьких структур таких зарубіжних вчених, як: Г.Боумана, О. Остервальдера, М.Рахингера, Д. Террара та ін. Питання впливу процесу цифрового перетворення на бізнес-процеси та бізнес-моделі компаній

досліджували також й українські науковці та практики: В.В. Апалькова, О.І. Гончар, Н.М. Гуржій, В.В. Лук'янова, Л.М. Мельник, Г.Г. Чмерук, Ю.О. Швець, Б.О. Язлюк, І.А. Ясінецька та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цифрову економіку, свідками формування якої на базі економіки інформаційної ми є, можна визначити як своєрідне її продовження, але у новій якості після безпрецедентного та дизруптивного технологічного прориву, що є результатом четвертої промислової революції, яка диференціюється експоненціальною (нелінійною) швидкістю поширення інновацій, масштабами та глибиною проникнення цифрових інструментів, потужністю впливу цифрових технологій та систем. Їхня імплементація на практиці суттєво трансформує образ мислення та мотиваційну природу рішень, тобто не лише у продуктивності, але й в моделі економічної поведінки, принципи організації та бізнесу компанії і всього економічного механізму в цілому.

Для сучасного бізнесу, відповідно до концепції “управління на основі створення цінностей” (MVP), цифровізація асоціюється із цінністю, оскільки саме вона надає можливість якісно змінити взаємовідносини із партнерами (завдяки довірі, надійності, швидкості, зручності, адаптивності та відкритості), створюючи при цьому нові конкурентні переваги. Паралельно з цим трансформацій зазнає економічна модель (прибутки/витрати), структура бізнесу та моделі його масштабування. Перед бізнес-структурами відкриваються нові можливості щодо швидкого розвитку без додаткової регіональної експансії.

При цьому варто зазначити, що експерти єдині щодо того, що цифрова трансформація означає фундаментальні зміни в розумінні формату та моделей ведення бізнесової діяльності, організаційної поведінки та взаємодії людей, а новітні технології та їх практична імплементація виступають лише як важлива вага компонента єдиного цілого. Тим самим фокус уваги зміщується на проблеми організації та управління, а трансформацію бізнесу, на думку більшості, варто розпочинати не з технологічного оновлення, а саме зі зміни стратегічного мислення та бачення.

На думку Д.Роджера, визнаного у світі лідера сфери цифрових бізнес-стратегій, в контексті цифровізації бізнесу, компаніям варто переглянути свої погляди та розуміння кожної із наступних базових категорій: клієнти, конкуренція, ресурси та дані, інновації, цінності. Цифрові технології, скорочуючи трансакційні витрати, а іноді взагалі зводячи їхні обсяги до нуля, генеруючи новий потенціал, а разом з тим нові запити та вимоги до ринку, динамізують ведення бізнесу та виробничі процеси. Як результат, скорочується життєвий цикл не лише товару, але й бізнесових структур: в рейтингу, що складає суттєво скорочують Standard&Poor 500 життя великих компаній продемонструвало скорочення із 60 до 18 років.

Культура бізнесу, культура підприємницької структури також зазнає змін, вектор яких спрямовано у бік необхідності формування лідерства та сприйняття себе в структурі своєї організації (індивідуальної ментальної інтеграції в компанію) затребуваності набуває організаційно-лідерська здатність до навчання та фундаментальних змін, динаміка яких лише буде зростати і в майбутньому. Все це формує необхідність інноваційної культури компанії, здатність створювати і реалізовувати високоефективні проекти із великою швидкістю, тим самим не залишаючи простору для рутини, адміністративних витрат та усталеним стереотипам, так званому силосу компанії. Конкурентна боротьба із цінової сфери переміщується у сферу творчості та креативності. Завдяки впровадженню цифрових рішень відбувається перехід від моделі попереднього проектування до моделі постійного експериментування, що є кардинально іншою. Якщо ще донедавна продукт являв собою результат масштабного й ґрунтового маркетингового дослідження та зондування ринку, що супроводжувалось експертними формулюваннями, то зараз можливості цифрових технологій та швидкість трансформацій ринків змушують бізнес постійно пробувати та тестувати власні рішення. Саме завдяки сучасним актуальним методикам проектного менеджменту та аналітики в компаніях відбувається формування інноваційних хабів, мета функціонування яких – регулярна робота щодо

пошуку та тестування нових векторів розвитку бізнесу, продуктів/сервісів та рішень.

Дизруптивність чинить різновекторний вплив на бізнес. Сучасний цифровий бізнес-простір докорінно трансформує характер ринків та конкурентної боротьби, створюючи одночасно як широкі можливості, так і нові загрози. Дане цифрове бізнесове середовище знижує бар'єри проникнення в бізнес, розмиває галузеві кордони, а домінуючим принципом його функціонування є "підключайся та грай", який видозмінює ланцюги генерування вартості та можливості інтеграції до них нових гравців (як приклад, компанія "Amazon" спектр діяльності якої охоплює широке різноманіття сфер: бізнес-логістика, он-лайн продажі та ІТ-сервіси або ж туристична індустрія – в одній пропозиції (пакеті): квітки, готелі та прокат автомобілів та інших засобів пересування). Все це швидкозростаючі ринки, на яких співвідношення тих акторів, які генерують їхню вартість і тих, хто її втрачає не є константою та стрімко змінюється, а радикально нове дуже швидко стає буденною нормою. Визначальними принципами функціонування бізнесу в такому просторі стають наступні: сприйняття цифрового простору як джерела створення вартості, а не лише виключно інструменту здійснення якогось певного виду діяльності; формування, розвиток або ж пошук нових компетенцій; культивування власних талантів в межах організації; виклик традиціям та стереотипам – відхилення від норм, поширених бізнес-моделей, зміна планів та стратегій, функцій, організаційного дизайну та ін.; динамічність змін; кардинально інша філософія інвестування, що передбачає не вкладення не лише задля збільшення потоку грошових ресурсів, а й для збільшення цінності для споживачів за рахунок зниження рівня витрат; розуміння та знання споживачів, підвищення їхніх очікувань, якісна трансформація їхнього досвіду за рахунок впровадження різноманітних інструментів он-лайн взаємодії; трансформація моделі операційних процесів – їхня автоматизація, гарантування можливості залучення індивідуумів до одночасної реалізації декількох проектів, розширення масиву даних для генерування рішень.

Новим джерелом генерування прибутку та фактором конкурентоздатності бізнесу стає цифровий капітал. Важливим драйвером

розвитку компаній, які функціонують та взаємодіють із інформаційно-комунікаційними технологіями стає креативність співробітників. В умовах цифрової трансформації бізнесу вже недостатньою є умова вдосконалення людського капіталу задля отримання надприбутків. Важливим фактором в даному контексті стає формування креативного капіталу, володіння яким формує потік надприбутків в процесі реалізації креативних ідей.

З огляду на наведені трансформації, яких зазнає глобальне бізнес-середовище в контексті формування та становлення цифрової економіки, виникає таке явище як цифрове лідерство компанії, матеріальний базис якого становить цифрова зрілість бізнесу. Розглянемо дані невід'ємні компоненти цифрового лідерства.

Саме збалансована та стратегічно вивірена цифрова трансформація бізнесу на сьогодні виступає компонентною лідерства в бізнесі. За своєю економічною природою цифрова трансформація (ЦТ) являє собою масштабну адаптацію бізнесових структур до нових умов цифрової економіки, а також один із складових компонентів якісно нової управлінської парадигми сучасного часу. Важливою передумовою забезпечення належної якості процесу ЦТ в бізнесі є рівень цифрової зрілості, що у сукупності становлять матеріальний базис цифрового лідерства компанії. Експерти компанії Deloitte визначають цифрову зрілість як покроковий та цілеспрямований процес організаційного навчання, що обумовлює та формує адекватну реакцію на цифровий конкурентний простір, що формується та динамічно змінюється. В той же час компанія Gartner Consulting асоціює цифрову зрілість компанії із здатністю ідентифікувати, створювати та брати участь у створенні, пропонувати, монетизувати та швидко адаптуватися до умов та викликів цифрової ери. Іншими словами, цифрова зрілість компанії демонструє рівень готовності системного розуміння всіх, без виключення, процесів, ключових аспектів, компетенцій, які перебувають у зв'язку із ЦТ та імплементація цифровізації у процес розробки та реалізації стратегій та моделей ведення бізнесу, систем взаємодії із партнерами та клієнтами і т.д. Розглядаючи цифрову зрілість різних підприємницьких структур, експерти

наголошують у більшості випадків на наявність очевидного відставання організаційної культури та поведінки, корпоративного навчання від операційних процесів та технологій.

Наразі існує декілька методик оцінювання рівня цифрової зрілості компаній. Відповідно до результатів дослідження, що було реалізовано за ініціативи Оксфордської економічної групи (SAP Digital Transformation Executive Study) було встановлено той факт, що лише 3% від загального числа компаній в світі, діяльність яких аналізувалась, повністю фіналізували свої трансформаційні проекти в сфері цифровізації та досягли високого рівня розвитку цифрового лідерства. Виокремлюють чотири пріоритетні характеристики, які диференціюють дані компанії від решти, які також були залучені до даного дослідження: справжнє бажання здійснити трансформацію своєї діяльності; клієнт/споживач становить фокус уваги; використання технологій останнього покоління; орієнтація на талановитих й креативних співробітників [3]. В той же час, міжнародна компанія, що функціонує у сфері консалтингу, IDC (International Data Corporation) розробила та представила на загал структуру, що містить шість етапів та дозволяє провести аналітичну оцінку рівня цифрового лідерства. На думку IDC, комплекс параметрів щодо оцінки цифрового лідерства компанії повинна мати наступний вигляд:

- 1) цифровий світогляд – культура інновацій та визнання і слідування цифровому прогресу;
- 2) інтеграція – вбудовування корпоративної архітектури цифрової платформи та системи підтримки цифрової організації;
- 3) орієнтація на запити клієнтів (клієнтоцентричність);
- 4) широкі можливості впровадження інновацій;
- 5) генерування вигідних й широких цифрових можливостей, що передбачає формування архітектури цифрової платформи, що спрямовано на забезпечення модернізації корпоративних застосунків;
- б) талант-менеджмент – залучення людей, що володіють цифровими компетенціями на належному рівні або ж є експертами з цифровізації.

В загальному випадку модель цифрової зрілості являє собою інструмент за допомогою використання якого можливою є оцінка рівня навичок та компетенцій організації, а також ідентифікації необхідності щодо змін та вдосконалення.

Спеціалісти компанії Deloitte розробили власну модель визначення цифрової зрілості корпоративної структури, відповідно до змісту якої, п'ять основних вимірів об'єднано у 28 груп, які в свою чергу, сегментовані на 179 окремих індикаторів, за якими відбувається аналіз цифрової зрілості: «Покупець: взаємовідносини із споживачами, які розглядають компанію в якості свого цифрового партнера»; «Стратегія, реалізація якої має забезпечувати нові конкурентні переваги»; «Цифрові технології та рішення»; «Операційні процеси та ступень інтеграції в них цифрових технологій»; «Організаційний дизайн та корпоративна культура». Запропонована модель є сталою, але в той же час рівень цифрової зрілості, який розглядається як задовільний в кожній індустрії, перебуває в прямій залежності від трьох елементів: обраної бізнесової стратегії, бізнес-моделі та операційній моделі. Будь-яка компанія, незважаючи на сферу та специфіку діяльності, зобов'язана враховувати зазначені компоненти під час проходження тестування на предмет DMM (Digital Maturity Model). Перевагою даної моделі оцінки зрілості є те що аналіз, що відбувається в її рамках, поширюється на всі можливості організації та її співробітників. Серед числа компаній, які наразі вже експериментальним шляхом випробували дану модель, можна назвати такі, як американського виробника програмного забезпечення Amdocs, британська корпорація й найбільший оператор стільникового зв'язку Vodafone, консалтингове агентство BearingPoint, а також китайська телекомунікаційна корпорація Huawei. З огляду на наведені бізнес-структури, які або вже є лідерами на ринку або обіймають одні із лідируючих позицій на ньому. прослідковується прямий зв'язок між рівнем цифрової зрілості та ринкової позицією компанії.

Інша авторитетна консалтингова компанія Gartner, розширює набір критеріїв до дев'яти, зокрема таких, як: 1) рівень омніканальності або ж мультиканальності у взаємодії із клієнтами; 2) розвиненість та налагодженість

самих каналів; 3) ступінь інтеграції та використання у діяльності нових бізнес-моделей; 4) ступінь глибини трансформації ланцюгів вартості; 5) питома вага цінностей, що створено за допомогою використання цифрових технологій; 6) ступень вагомості даних цінностей; 7) ступень підтримки ІТ; 8) наявна здатність та готовність компанії вести бізнес у цифровому форматі; 9) пріоритетність цифровізації в стратегічному розвитку компанії. Варто зазначити, що дані останнього дослідження, що було проведено експертами даної компанії, базис яких становить опитування CEO, свідчать, що в останні роки (2021-2022 рр.) відбувається суттєве цифрове зрушення – 33% аналізованих компаній переходять у стадію цифрової зрілості (в 2018 році їх частка становила лише 14%), а близько 15% вже отримують реальні переваги та вигоди від цифрової трансформації (в 2018р. — лише 3%). Така консалтингова компанія як Digital Leadership Ltd (Великобританія) також запропонувала власну розроблену модель кількісно-якісної оцінки цифрової (Digital Maturity Framework). Експерти пропонують оцінювати п'ятнадцять, на їх погляд, критично важливих для інтеграції цифрових технологій та рішень у корпоративну стратегію, організаційних компетенцій, які в свою чергу проходять через оцінку, структура якої має п'ять рівнів:

- 1) використання цифрових технологій на базовому рівні або повне їх ігнорування;
- 2) просунутий рівень практичного використання цифрових технологій та цифрових можливостей;
- 3) цифрове лідерство як інструмент розвитку та просування компанії;
- 4) інтеграція цифрових інновацій та поточних актуальних задач;
- 5) перехід організації до цифрової зрілості

Варто зазначити, що в міжнародній бізнес-практиці найбільш достовірними та перспективними визнаються ті моделі, які передбачають багаторівневу структуру оцінки, в рамках яких здійснюється оцінка як кількісних індикаторів, так і використовують метод експертних оцінок. Пріоритетними були визнані наступні критерії: «Стратегія», «Організаційна культура», «Інноваційність та новаторство», «Звітність», «Технологічна інфраструктура», «Бюджет», «Цифрова ємність», «Менеджмент», «Дослідницька діяльність та розробки», «Патентна та

ліцензійна активність» та ін. Нещодавні дослідження компанії Cisco засвідчують той факт, що приблизно чотири із десяти лідерів за часткою ринку в кожній із галузі протягом найближчих наступних років будуть витіснені за рахунок інтеграції цифрових рішень. При цьому приблизно 30% респондентів все ще перебувають в позиції очікування щодо ЦТ, і лише 25% з них повідомили, що їхня цифрова стратегія носить проактивний характер і спрямована на збільшення вартості за рахунок впровадження принципово нових бізнес-моделей, що дозволяє їм набути наступних переваг та вигод: дозволяє за рахунок гнучкості підвищувати продуктивність, знижувати технологічні витрати, прискорювати власну реакцію на запити клієнтів та зміну ринків; диференціює очікування користувачів, продукти та сервіси, пришвидшує генерування інновацій, комунікації та знання; визначає бізнес-моделі та трансформує індустрію, майбутній розвиток та інновації.

Відповідно до даних, оприлюднених у звіті компанії IDG Communications, Inc., що узагальнює та презентує точки зору більше, як 700 менеджерів вищої ланки управління, ідентифіковано наступне: 52% вважають, що цифрова трансформація – це інструмент підвищення продуктивності, 49% вважають, що вона є доцільною в контексті оптимізації процесу управління шляхом покращення роботи з даними та інформаційним ресурсом, 46% -- для вдосконалення процесу взаємодії із клієнтами, 39% -- вважають, що це засіб оптимального та безпечного доступу до нових й унікальних активів, 37% -- механізм якісної зміни бізнес-процесів, 33% -- джерело генерування нових прибутків, 31% -- для зростання та створення нових сервісів та продуктів, 27% - для інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу. Ва той же час респонденти зазначили, що діяльність їхніх компаній вже інтегровано певні технології діджиталізації, серед яких: штучний інтелект (56%), машинне навчання (55%), Інтернет речей (50%), віртуальні мережі та простір (45%), аналітика великих даних (27%), розробка цифрових стратегічних рішень (23%), стратегія рекрутингу та кадрова політика (19%), аналітична оцінка результатів цифровізації (15%). І лише 7% компаній впровадили цифрові інструменти і рішення у свої бізнес-системи у достатньо повному

обсязі і зараз підтримують та оптимізують їх; 37% компаній розпочали процес глибокої та комплексної інтеграції цифрових інструментів у свої бізнес-процеси, а ще 7% лише тільки розпочнуть цифрове перетворення власного бізнесу. Деяко менше третини опитаних менеджерів наразі вже спостерігають позитивну динаміку від впровадження цифрових рішень та технологій, а в якості перепон подальшого цифрового перетворення зазначають дефіцит коштів (39%) та необхідних для реалізації ЦТ компетенцій (36%), про необхідність заміни систем менеджменту процесу цифрової трансформації зазначають 34% опитаних управлінців, в той час як про нестачу корпоративної культури – 33%. Для більш комплексного налізу варто зазначити більш масштабне та комплексне дослідження, яке вже протягом декількох років реалізують експерти Масачусетського технологічного університету у кооперації із спеціалістами компанії Deloitte. Фокус даного дослідження формують думки 4300 менеджерів та аналітиків компанії із 123 країн світу та 28 індустрій, а мета дослідження – ідентифікація актуальних трендів у сфері цифрової трансформації, можливості та проблеми адаптації бізнес-структур до цих перетворень, побудова нових моделей бізнесу, які забезпечують підвищення цінності їхніх продуктів та сервісів для кінцевих споживачів. Основні тези та висновки одного із останніх досліджень є наступними [1]: компанії стають все більш орієнтовані та сфокусовані на ЦТ (44% опитаних, ще в 2019 році їх частка становила 40%), 29% з числа зрілих компаній в цілому згодні або повністю погоджуються і розглядають ЦТ в якості пріоритетної проблеми їх діяльності, в той час як серед молодих компаній – 34%; 40% вже відчують результати ЦТ, або ж очікують на їх протягом наступних 1-2 роки, а ще 39% – протягом періоду у межах п'яти років. Серед основних цілей було визначено наступні: застосування компетенцій для набуття нових можливостей та способів ведення бізнесу та й росту (39%), опанування новими компетенціями, необхідних для розвитку та зростання бізнесу (20%); про необхідність проведення постійного цифрового навчання та тренінгу співробітників (не менше, ніж 1 раз на рік) відмітили 44% пов'язуючи дане навчання із постійним експериментуванням; про

необхідність нового лідера зазначили як компанії, які ще перебувають на початку власного цифрового перетворення (80%), так і для достатньо зрілих в даному аспекті (50%). При цьому зрілі компанії досягли значно більших успіхів у формуванні нового типу лідерів, вони частіше формують культуру розподіленого лідерства – понижують рівень прийняття рішень у своїх компаніях та формують різноманітні кросс-функціональні групи (проектні «команди, що сяють»); Проте проблема полягає не лише у відсутності нових лідерів, але й в участі співробітників та в моделі їхньої поведінки. Активність робітників щодо ініціювання трансформацій є достатньо високою в тих компаніях, яким менше 10 років (55% опитаних) у порівнянні із тими компаніями, які існують 50 і більше років (35%).

Відповідно до дослідження консалтингової компанії достатня значна питома вага компаній продовжують дотримуватись реактивного та несистемного підходу щодо цифрової трансформації, встановлюючи різні цілі та завдання перед різними підрозділами та відділами, інвестуючи певні кошти в окремі цифрові технології, не маючи при цьому загального бачення, задач та загально організаційних зусиль. В рамках даного дослідження прийняли участь 528 топ-менеджерів та стратегів щодо ЦТ, що дозволило виявити наступні ключові тренди: цифрові трансформації поступово набувають більш системного та міжфункціонального характеру; основними рушійними силами даного процесу виступають необхідність та можливість зростання бізнесу (51%), тиск з боку конкурентів (41%), а також нові законодавчі й регулятивні вимоги (38%); основні зусилля спрямовані на вдосконалення систем та моделі взаємодії із клієнтами (54%) та відповідної цифрової інфраструктури (45%). В той же час наголошується на тому, що 41% здійснюють інвестиційні вливання в ЦТ без попередніх відповідних досліджень, зокрема «цифрових споживачів»; більше половини респондентів зазначають наявність інноваційної цифрової культури та інноваційних команд в своїх компаніях; проблемними сферами, на їх думку, є наступні: занадто витратний процес (28%, різні аспекти організаційної культури, зокрема супротив (26%), юридичні проблеми та відповідність нормам, що регламентують (26%). Дефіцит

компетентних та досвідчених експертів зазначають 31%, що пояснює те, що інвестування у формування нових компетенцій та створення нових робочих місць здійснюють лише 53% компаній, а навчальні й тренінгові програми – 62% компаній. Дані дослідження та їхній комплексний аналіз дозволяє сформулювати потенційні шляхи підвищення рівня зрілості компаній, що в свою чергу, становить базис їхнього лідерства в бізнесі, оскільки в цифровій економіці піонери та найшвидші послідовники отримують велику конкурентну перевагу. Це засвідчують наступні фактичні дані: прибутки таких компаній в період перших трьох років зростають майже вдвічі вище, у порівнянні із конкурентами, що вирішили зачекати й не формувати або ж не трансформувати власну цифрову стратегію. Так, одним із головних наявних викликів для менеджменту є *необхідність формування нового цифрового мислення та належного рівня організаційної культури*, тобто чітко визначити те яким чином управлінці розуміють та сприймають цифрову трансформацію та пов'язані з нею різноманітні проблеми та виклики. Проте, не маючи чіткого й правильного розуміння сутності та вектору цифрових змін, керівники бізнесу просто не спроможні сформулювати актуальну і збалансовану стратегію, яка б інтегрувала діджиталізацію та його бізнес. Тому він може просто не звернути увагу або ж не помітити загрозу, яка насувається, і не встигнути вжити певних заходів, адже жодна індустрія не застрахована від над різких змін, які може спричинити цифровізація. Виникає нагальна необхідність формування *цифрового лідерства*, яка може розглядатись, з одного боку, як розуміння та ініціювання й керівництво процесом трансформації, а з іншого – впровадження нових керівних посад, які відповідають необхідним компетенціям та обов'язкам (CDO), широке поширення цифрової культури та сучасних підходів проектного менеджменту, організація цифрового навчання співробітників [5]. Перед такими лідерами постають наступні завдання: одночасне цифрове бачення як операційних, так і стратегічних аспектів управління в якості орієнтиру та мотиватора змін поведінки; інтеграція ЦТ у корпоративну стратегію і та сі аспекти діяльності компанії, що сприятиме набуттю конкурентних переваг; забезпечення присутності та панування так би мовити

«цифрового духу» в організації – гнучкість та адаптивність; ідентифікація та розуміння нових технологій та їхнього впливу на зміну поведінку, переваг та досвіду клієнтів. Менеджменту варто навчитись генерувати більшу цінність та водночас не розраховувати виключно на велику маржу, а також бути готовими на загрозу не лише від тих, кого вони за звичкою вважали конкурентами; створення екосистем – нових мереж, що інтегрують користувачів, технології, навички та компетенції, а також ідеї поза організаційних меж компанії задля забезпечення їхньої синергії у майбутньому. Фахівці компанії McKinsey наполягають на тому, що поняття галузі вже стає застарілим, на зміну якому приходить концепція екосистем. Платформи, які дозволяють цифровим акторам перетинати межі однієї сфери, руйнують бізнес на традиційних засадах. Наприклад, продуктивним магазинам в США тепер необхідно зважати на дії Amazon, а не лише виключно сусідніх крамниць. У Китаї Tencent та Alibaba розбудовують свої екосистеми, будучи вже зараз компаніями-платформами, які інтегрують традиційні та цифрові бізнеси (та їхніх постачальників) у страховій, медичній галузі, сфері туризму та нерухомості та інших. Бізнес-моделі, які ще нещодавно здавалися фантастикою, стають реальністю. Facebook перетворився на найбільшого актора у сфері медіа, не створюючи при цьому контенту. Uber та Airbnb продають глобальну мобільність та житло, не маючи у власності автомобілів чи готелів. Цей тренд, без сумніву, поглиблюватиметься і в майбутньому. Дослідження McKinsey демонструє, що цифрові екосистеми можуть генерувати такі обсяги прибутку, що досягнуть позначки у 60 трлн. дол. США вже до 2025 року (що становитиме більше 30% прибутків глобального підприємницького сектору); розробка нових показників та метрик, що дозволяють оцінити прогрес ЦТ; забезпечення формування нових актуальних компетенцій як на рівні організації, так і на персональному рівні співробітників. Серед числа костей нового типу цифрового лідерства варто зазначити наступні: вміння формувати належні умови для експериментування; стимулювати співробітників змінити світогляд щодо запитів клієнтів та партнерів; вміння сприяти налагодженню взаємодії людей через

поки що наявні рамки та бар'єри: галузеві, культурні, адміністративні та технологічні.

Другим проблемним аспектом нового цифрового формату мислення є розуміння зв'язку та його характеру між технологіями, процесами та людьми, і того, яким чином цифрові рішення трансформують характер діяльності, як люди адаптуються до нових технологічних викликів, яких трансформації зазнає організація в контексті рішення тих або ж інших групових задач, якої перебудови зазнає організація роботи та взаємодія із клієнтами.

Наступною вагомою проблемою є стратегічна маркетингова трансформація (стратегічний CRM). Інвестування у цифрові рішення та інструменти без розуміння очікувань, запитів, переваг та цінностей клієнтів, без залученості споживачів та наявності задовільного досвіду клієнтів (базис так званої «єри споживача» – на думку експертів, хибна стратегія, яка може не забезпечити очікуваний та бажаний результат [7]). Принциповим моментом в контактах з клієнтами стають не лише питання щодо механізму та інструментарію, а саме те, яким чином певні інструменти можуть забезпечити задоволення запитів та вирішення проблем клієнтів, відповідають їхнім очікуванням та навчають клієнтів та бізнес. Саме така стратегія генерує унікальну споживчу цінність, про нагальність якої ми зазначали раніше, а бізнес-структури перетворюються на системних інтеграторів в процесі її генерування.

Не менш проблемним аспектом, яким не варто нехтувати при підвищенні цифрової зрілості, є необхідність переосмислення формату моделі ведення бізнесу. За ініціативи групи експертів Стокгольмської школи економіки було здійснено масштабне дослідження, об'єкт якого становили практики менеджменту процесу ЦТ, а предмет їхньої уваги становили принципово нові бізнесові моделі, які вже трансформували принципи функціонування цілих галузей, серед яких: автомобільна, мас-медіа, телекомунікаційна, індустрія розваг та туризму, комунального господарства та інші – всього було дослідження 15 кейсів [4]. В рамках даного дослідження експертами було ідентифіковано десять пов'язаних між собою викликів, які постали перед менеджментом компаній:

1) структурні виклики, що пов'язані із позиціонуванням та роллю на ринку цифрових платформ, які докорінно трансформують галузі, структуру власності та роль і значення менеджменту платформ в масштабах всього глобального бізнес-середовища, стратегії та управлінські процеси, які породжують нові умови співпраці між конкурентами (co-opetition). Адже коли організаційні рамки між сферами бізнесу нівелюються, конкурентна стратегія та оцінка наявних та потенційних конкурентів вимагає від менеджменту значно ширшого кута зору. Оскільки, в умовах цифрової бізнес-реальності беззаперечним є той факт, що хто раніше видавався конкурентом, вже завтра може стати стратегічним партнером. Якщо менеджмент компаній цього не розуміє, то приречений втрачати як нові можливості, так і недооцінювати наявні та потенційні загрози.

2) Управління масивами великих даних (ВД) та генерування нових ціннісних пропозицій, проблемним аспектом в даному контексті виступає організація належного рівня й якості аналізу БД (це може бути як в рамках самої компанії, так і на основі аутсорсингу ззовні), використання переваг співпраці із конкурентами для забезпечення максимального задоволення та вигод кінцевих споживачів, управління БД із дотриманням етичних норм, операційні процеси управління БД.

3) Клієнтоцентризм та використання мережі споживачів, зокрема шерінгової складової сучасної економіки, коли володіння тим чи іншим продуктом не є настільки важливою, як мати можливість за допомогою цифрових рішень спільного користування ним (так званий «організаційний споживач»), що в свою чергу, провокує принципові зміни в системі маркетингу компанії.

4) Процес цифровізації передбачає розробку, виробництво та впровадження й застосування нових цифрових рішень, інструментів й пропозицій та їх обов'язкове масштабування. Задача менеджменту полягає в перетворення таких пілотних та експериментальних проєктів на ті, що функціонують та здатні до масштабування бізнес-моделі, які орієнтовані на нові ринки та на ті, що розвиваються.

5) Зміщення фокусу від бізнес-моделей, які орієнтовані на продукти, на моделі, які сфокусовані «на рішеннях як сервісів», тобто

мається на увазі зсув від транзакційних моделей до моделей взаємодії та кооперації (наприклад, компанія Philips популяризує та просуває концепцію «освітлення як сервісу» Volvo/Ericsson — «підключений автомобіль», транспортна корпорація Nobina — «мобільність як послуга», що доступна для містян.

6) Формування принципово нових кооперативних бізнес-моделей за безпосередньої участі та взаємодії декількох акторів. Партнерство підприємницьких структур різної форми власності та організації, зокрема суб'єктів корпоративного сектору та малого бізнесу, в процесі створення інноваційних сервісів та продуктів. В даному контексті перевагою малого бізнесу є те, що вони вже є «цифровими» та реалізують бізнес-модель, яка володіє великим потенціалом до масштабування. В той же час вони потребують тих можливостей, якими володіють великі компанії, зокрема їхніх фінансових можливостей, сталих кооперативних зв'язків, досвіду, бази інформації та знань і так далі.

8) Формування нових міжгалузевих бізнесів та моделей та відповідних цифрових ринків згідно конвергенції, що забезпечується на базі цифрових рішень: медіа, транспорту, домогосподарств та побутових пристроїв та інших індустрій (в якості прикладу можна навести придбання корпорацією Google компанії Nest (виробників термостатів, сигналізації), в результаті чого було створено компанію Google Nest, яка спеціалізується на виробництві технологій «розумний дім».

9) Реорганізація цифрових споживачів: менеджмент альянсами споживачів, формування принципово нової інфраструктури споживачів. Особливо дана тенденція стає помітною в проєктах як то «розумні міста», в рамках яких відбувається консолідація приватних та громадських організацій як кінцевих споживачів новітніми сервісами та продуктів. 10) Здійснення управління бізнесом з урахуванням політичної, соціальної, інституційної та етичної компоненти цифровізації бізнесу. Паралельно збільшенню потоку даних в глобальному масштабі та розширенню різноманіття їхніх джерел ключового значення набуває проблема забезпечення приватності та власності інформації, її зберігання, передачі та використання, цифрових рішень та іншої інтелектуальної власності, проблема

забезпечення довіри різних груп стейкхолдерів, а також проблема дотримання відповідності законодавчим та регламентуючим актам, принципів взаємодії держави та корпоративного сектору.

Висновки

Таким чином, аналітичне дослідження ступеню цифрової зрілості суб'єктів бізнесової діяльності дозволяє ідентифікувати характер та комплексність проблем бізнес-структур в процесі цифрової трансформації та окреслити потенційні шляхи їх вирішення. Як свідчить проведене нами дослідження, переважна більшість даних проблем стосуються не стільки із новими технологіями та цифровими рішеннями і їхнім впровадженням в операційні процеси, скільки із необхідністю зміни парадигми менеджменту, організаційного дизайну та культури, ролі менеджменту та формування нового типу (цифрових) лідерів, систем менеджменту компанією, механізмів формування та практичної реалізації стратегій та забезпечення взаємодії із клієнтами, партнерами та конкурентами. Також наявним є ігнорування дуальної природи діджиталізації, так найпоширенішою реакцією з боку компанії

на потенційні цифрові загрози є те, щоб забезпечити захист бізнесу необхідним є створення чогось абсолютно нового. Однак для більшості компаній відійти від існуючої моделі бізнесу – дуже складно, а за певних обставин просто неможливо. Їм необхідно і оцифровувати поточну бізнесову діяльність, та паралельно впроваджувати цифрові й інноваційні моделі. Що варто і яким чином варто робити – визначається дією двох факторів: амплітуди та динаміки трансформацій. Тим, компаніям сферу бізнесових інтересів яких вже «підірвали» цифрові компанії, тобто трансформації яких вона зазнає є досить динамічні та масштабними, вкрай необхідним є сміливі кроки та вжиття рішучих заходів, щоб залишитися на ринку. Якщо швидкість трансформацій є високою, але в той же час вони є не дуже масивні, то варто розвивати гнучкість, проактивне бачення – але при цьому не позбавляти уваги поточний бізнес, проте якщо і швидкість, і масштаб змін в галузі, що спровоковані цифровими трансформаціями, є незначними, то менеджменту компанії не варто робити ризикованих кроків у напрямку цифровізації.

RIABETS N.M.¹

1* Phd in Economics, Associate Professor of the International Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, e-mail: natarkeu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1843-4504

DIGITAL MATURITY OF THE COMPANY AS A COMPONENT OF LEADERSHIP IN INTERNATIONAL BUSINESS: ASSESSMENT MODELS, PROBLEMS AND POTENTIAL WAYS OF INCREASE

Goal. To identify the problems of digital transformation and digital maturity of the company in terms of three aspects: first, from the point of view of perception of digital transformation by business structures and understanding of the essence of digital maturity, secondly, understanding of management tasks and challenges facing the top -management, thirdly, identification of potential ways to increase the level of digital maturity of the business. **Methodology.** In the process of research implementation, a diverse arsenal of methods was used, including empirical-theoretical, statistical analysis, methods of synthesis and comparative analysis, as well as the method of logical generalization. **Results.** The analytical study of the degree of digital maturity of business entities carried out in the article allows to identify the nature and complexity of the problems of business structures in the process of digital transformation and to outline potential ways to solve them. **Scientific novelty.** The conducted study of operational, organizational, behavioral and strategic aspects of this process made it possible to identify potential ways to increase the level of digital maturity of companies and confirmed the need for the formation of a new management paradigm relevant to modern transformational processes experienced by international business. **Practical significance.** Formed conclusions and recommendations can find practical implementation by the management of companies that have embarked on the path of digitizing their own business.

Keywords: digital maturity; management paradigm; digital transformation; leadership; digital leader, digital economy; value generation; partnership; customer experience

REFERENCES

1. Kane, G. Palmer, D. Phillips, A. and Kiron, D. (2022), “Coming of Age Digitally”, *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*. vol.1, pp.7-12.
2. Morphy, E. (2021), “Change Management for Digital Transformation”, [Online], available at: URL: <https://www.cmswire.com/digitalworkplace/change-management-for-digital-transformation>, (Accessed 27 Apr 2023).
3. Olavsrud, T. (2021), “Change Management for Digital Transformation: What’s different?”, *CIO*, [Online], available at: URL: <https://www.co.com/article/3211898/change-management-for-digital-transformation-whats-different.html>, (Accessed 25 Apr 2023).
4. Rickards, T. Sohoni, V. (2020), “Transfer in chief: The new chief digital officer”, *McKinsey*, [Online], available at; URL: <https://www.mckinsey.com/business-unctions/organization/ourinsights/transformer-in-chief-the-new-chief-digital-officer>, (Accessed 25 Apr 2023).
5. Slywotzky, A. and Morrison, D. (2000), “*How Digital Is Your Business: Creating the Company of the Future*”, Crown Publishers, New York, USA.
6. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2020). Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. vol. 42, No 4, pp. 527-535 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>, (Accessed 19 Apr 2023).
7. Westerman, G. Bonnet, D. McAfee, A. (2014) “Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation”, *Harvard Business Review Press*.
8. Zavrazhnyi, K. Sotnyk, I (2020), “Conceptual model of implementation of digital transformations in communication business processes of industrial enterprises”, *Mechanism of Economic Regulation*, vol.1(76), pp. 38–45.

Стаття надійшла до редакції: 04.05.2023
Received: 2023.05.04