

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>

УДК: 658

DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С.****DIGITAL-TRANSFORMATION OF BUSINESS IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC****Pchelynska H.V., Vasylieva T.S.**

У статті досліджено тенденції та перспективи цифрової трансформації бізнесу у світі, стан його цифровізації в Україні у 2021 році. Визначено що, пандемія COVID-19 загострила потребу у реінжинірингу бізнесу з урахуванням можливостей інформаційних технологій. Досліджено елементи моделі ефективності та стійкості підприємства під час пандемії, визначено переваги сучасних методів управління. Досліджено вплив диджиталізації на ринок праці. Систематизовано чинники, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки в цифрову. Визначено основні позитивні ефекти сучасної активізації диджиталізації бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес, пандемія, чинники цифровізації, ефективність діяльності.

Вступ. Розвиток глобальної мережі Інтернет, удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій обумовили виникнення нового економічного та правового явища – електронної економіки. Діяльність підприємств в електронному просторі надає можливість підвищити її ефективність за допомогою додаткового інструментарію маркетингу у розширеному бізнес-середовищі.

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності, викликаній пандемією COVID-19, суб'єктам господарювання необхідно адаптуватися до сучасних реалій, щоб зберегти свою життєздатність під час і після кризи. Успішні рішення окремих світових компаній дозволили визначити диджиталізацію як ключовий тренд сучасності. Отже, дослідження впливу цифрової трансформації бізнесу на формування конкурентних переваг в діяльності підприємств в сучасних умовах стає вкрай актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти цифровізації економіки, суспільства і бізнесу досліджено багатьма закордонними та вітчизняними науковцями, серед яких вагомий внесок зробили Н. Алтуф'єва, В. Апалькова, Т. Богдан, Д. Боннет, С. Волосович, П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, А. Маслова, Д. Ніл, В. Плєскач, М. Тарасюк, М. Уейд, С. Циганова та ін. Останні дослідження за

вказаною проблематикою були присвячені трансформації світового та українського бізнесу в умовах пандемії [1, 2], динаміці та прогнозам інвестицій у цифровізацію галузей світової економіки [3], досягненням цілей сталого розвитку через впровадження цифрових технологій в окремих галузях економіки [4] тощо. Високо оцінюючи здобутки сучасної наукової думки, слід зазначити, що період пандемії характеризується невизначеністю та динамічністю. Тому особливості впровадження або активізації диджиталізації бізнесу в даних умовах потребує подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження сучасного стану цифрової трансформації бізнесу та визначення проблем, позитивних ефектів від її впровадження.

Результати досліджень. У період загальної пандемії з оголошенням карантину у більшості країн світова економіка занурилася в глибоку соціально-економічну кризу. Бізнес став перед вибором: або оголошувати про своє банкрутство, або пристосовуватися до нових реалій діяльності. Наприклад, за дослідженнями Ukrainian Marketing Group [5], у 2020 р. 29% українських компаній призупинили свою діяльність, а 6% повністю закрили свій бізнес.

З орієнтацією бізнесу на пандемію, у 2020 р. цифрова трансформація, з одного боку, стала викликом для вищого керівництва багатьох підприємств, з другого боку, виступила найважливішим чинником економічного зростання. За даними McKinsey Digital [6], у 2020 році окремі компанії пройшли цифрову трансформацію протягом року, хоча за нормальних умов цей процес може тривати 2-7 років. Cisco наводить випадки, коли компанії, які використовували цифрові рішення до пандемії, перевели своїх співробітників на віддалений режим праці за декілька годин.

За даними International Data Corporation (IDC) [3], у світі у 2020 р. витрати на цифрову трансформацію (DX) ділової практики, продуктів та організації управління продовжували зростати солідними темпами, всупереч викликам, що поставлені пандемією COVID-19. Темп приросту глобальних витрат

на DX технології та сервісу у 2020 році склав 10,4% (витрати зросли до 1,3 трлн доларів), хоча це помітно повільніше, ніж зростання на 17,9% у 2019 році. Однак цей факт свідчить про тенденцію нарощування інвестицій в диджиталізацію, оскільки багато масштабних проєктів DX, що реалізуються або плануються, є інструментом для стратегічних бізнес-ініціатив. За даними IDC, США залишаються найбільшим географічним ринком витрат на DX, забезпечуючи приблизно третину загальносвітових витрат у 2020 році. Китай – другий за величиною регіон за витратами на DX (13,6%), третій – Західна Європа (12,8%).

З метою оцінки стану цифрової трансформації в Україні у 2021 р. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) у партнерстві з Huawei Ukraine та SAP Ukraine вперше провела експертне дослідження в даному напрямку. Було визначено, що «індекс цифрової трансформації 2021» становить 2,81 бала з 5 можливих. Цей інтегральний показник розраховувався за даними 130 суб'єктів господарювання приватного та державного секторів економіки. Серед складових індексу найвищу оцінку має загальний рівень цифровізації компаній – 3,4 бала. При цьому 47% респондентів вважають, що рівень диджиталізації їх бізнесу є помірним; 39% – високим; 5% – дуже високим; 9% – низьким та дуже низьким. Серед пріоритетних напрямів інвестицій в розвиток цифрових технологій респонденти виокремили взаємодію з клієнтами (автоматизація маркетингу, CRM, електронна комерція) – 75%, аналіз даних – 55%, управління взаємодією зі співробітниками (базові HR-процеси, цифрове робоче місце, управління талантами) – 48%, управління господарчими процесами – 44%. Найнижчі значення мають: загальний рівень розвитку цифрової інфраструктури – 2,6 бала (більшість респондентів його оцінюють як помірний), загальний рівень цифрової інклюзії – 2,46 бала (переважна більшість його оцінюють як низький та дуже низький) [7].

Пандемія COVID-19 посилила невизначеність, динамічність економічного простору, що загострило потребу у кардинальній перебудові бізнесу – реінжинірингу. Останній передбачає зміну ключових елементів ефективності бізнесу – концепції та методології управління діяльністю, організаційної структури, корпоративної культури, технологічного середовища тощо.

Особливу роль в удосконаленні моделі управління підприємством має цифровізація – «визнаний механізм економічного зростання завдяки здатності цифрових технологій позитивно впливати» [8] на організаційне, методичне та інформаційне забезпечення функціонування суб'єктів господарської діяльності (рис. 1).

До найбільш поширених в міжнародній практиці стратегій трансформації, які довели свою ефективність під час COVID-19, можна віднести [11]:

1) Стратегію «той же продукт (послуга), але нові канали продажів». Пошук нових ринків збуту в «карантинних» умовах вплинув на максимальне перенесення бізнес-процесів в Інтернет-середовище.

Це розширило масштаби використання інструментарію Digital-маркетингу, який передбачає застосування цифрових технологій і каналів: пошукова оптимізація (SEO), пошуковий маркетинг (SEM), маркетинг соціальних медіа (SMM), контент-маркетинг, партнерські програми, прямі розсилки (E-mail маркетинг, SMS і MMS розсилки), прес-релізи в онлайн медіа, Co-creation тощо.

2) Стратегію «та же інфраструктура, але новий продукт (послуга)». Зниження рівня використання виробничих потужностей підприємств внаслідок падіння попиту на окремі товари (послуги) в умовах пандемії дозволило окремим компаніям переорієнтувати наявну інфраструктуру для виробництва нової продукції (послуг). Наприклад, на початку 2020 р. деякі підприємства почали виробляти захисні маски, попит на які значно зріс.

3) Стратегію «той же продукт, нова інфраструктура». Компанії, які зіткнулися з величезним попитом на свою продукцію (послуги), потребують швидкого розширення своєї інфраструктури для збільшення виробничих потужностей. Така стратегія зазвичай вимагає взаємодії з підрядниками, наприклад, службою доставки.

Для вибору найбільш ефективної стратегії трансформації бізнесу керівництву підприємств потрібно оцінити:

- а) можливість здійснювати онлайн-торгівлю;
- б) можливість використання наявної інфраструктури для виробництва нової продукції (послуг);
- в) спосіб нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг).

Необхідність застосування цифрових сервісів вплинула не лише на перспективи розвитку сфери цифрових технологій, а й змінила ринок праці.

Введення протиепідемічних заходів у значній частині країн світу викликало сплеск безробіття. У 2020 році, за даними міжнародної організації праці (МОП), пандемія COVID-19 призвела до втрати чверті мільярда робочих місць, що перевищило показники фінансової кризи 2008-2009 років у 4 рази [12]. З іншого боку, зростання безробіття та падіння рівня заробітної плати прискорили трансформацію ринку праці, зробивши більш затребуваними інновації, пов'язані з цифровізацією та комп'ютеризацією робочих місць. До основних ознак «карантинного» ринку праці можна віднести: оптимізацію витрат на оплату праці; підвищення конкуренції; швидку зміну пріоритетів та нерівномірність.

Наприкінці 2020 р. була опублікована доповідь Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) «The Future of Jobs 2020» [13], який прогнозує розвиток ринку праці до 2025 року. Дослідження форуму засновані на результатах опитування бізнес-лідерів: генеральних директорів, головних стратегів і керівників кадрових служб з великих і середніх компаній. За результатами дослідження понад 80% опитаних респондентів повідомили про прискорення цифровізації своїх робочих процесів і розширення використання віддаленої роботи. Близько 40% заявили про необ-

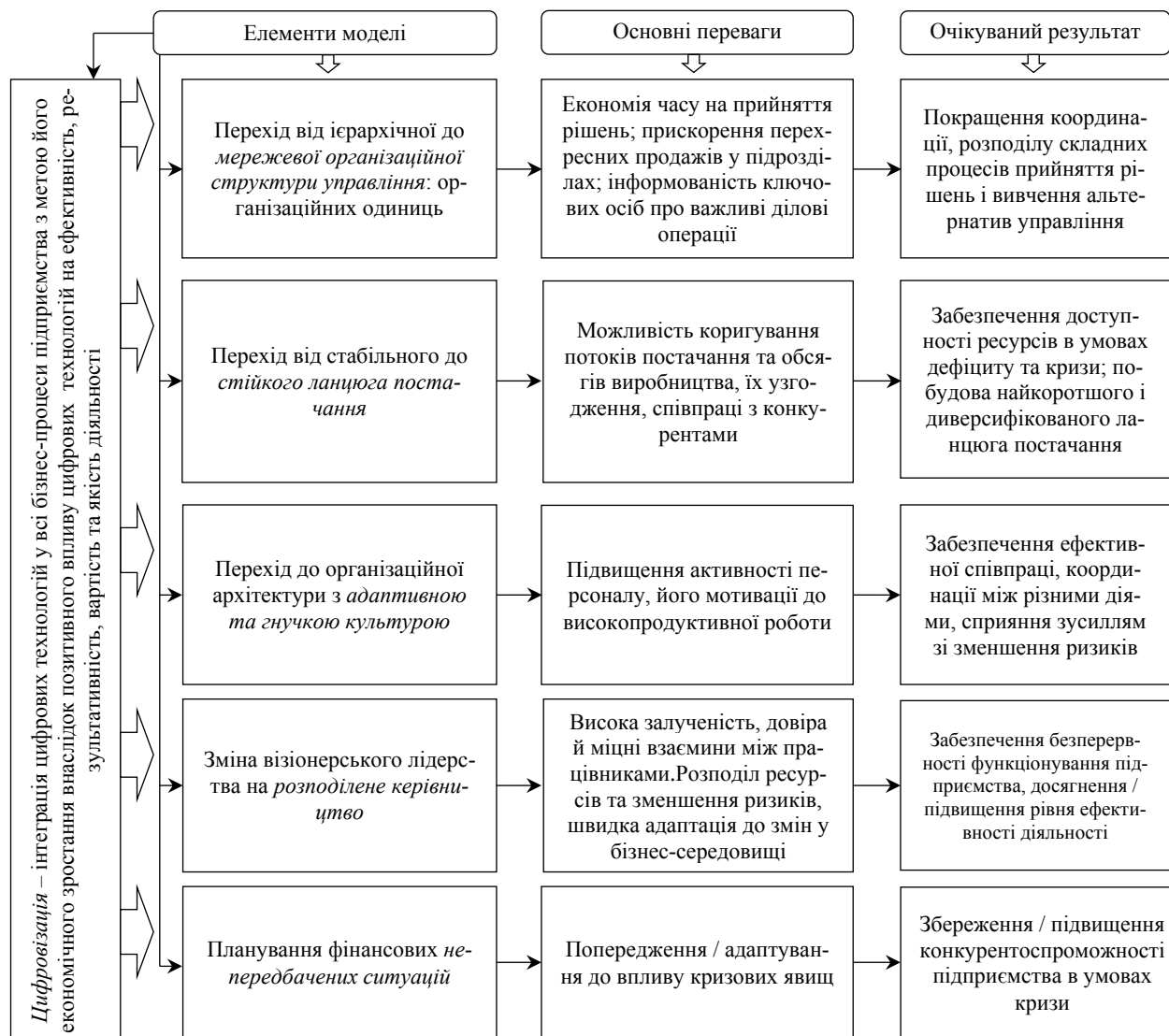


Рис. Схема основних елементів моделі ефективності та стійкості підприємств під час пандемії [складено автором за [8, 9, 10]]

хідність підвищення цифрової грамотності своїх співробітників.

За оцінкою роботодавців, до 2025 року очікується скорочення числа робочих місць для виконання рутинних обов'язків на 6,4% та збільшення на 5,7% працівників, які володіють інноваційними навичками [12]. Ґрунтуючись на цих цифрах, аналітики ВЕФ прогнозують, що до 2025 року частина робочих місць може бути витіснена, але водночас підвищиться попит на спеціальності, які не зможуть витіснити програми і роботи: фахівців з управління, консультування, прийняття рішень, спілкування та взаємодії. Серед важливих навичок самоврядування виокремлюють активне навчання, стійкість, стресостійкість і гнучкість.

Активізація цифровізації бізнесу, з одного боку, призводить до втрати робочих місць, з другого боку, дозволяє роботодавцям економити на витратах. Автоматизація стандартизованих операцій у виробничому процесі або роботи з клієнтами дозволяє вивільнити час співробітників для рішення інших

завдань. Електронна система зберігання та обігу документів, робочих матеріалів розширює доступ до необхідної інформації в будь-який час, що надає можливості виконувати роботу віддалено. Це дозволяє знизити витрати на утримання офісу, оргтехніки, оплату Інтернету і телефонного зв'язку, а також знаходити кращих фахівців у своїй сфері і взаємодіяти з ними. За даними експертів ФЕВ [14], 43% топ-менеджерів планує скорочення штату через впровадження новітніх технологій, 41% готується до залучення персоналу для виконання спеціальних завдань шляхом аутсорсингу.

Потенціал компаній в частині трансформації бізнесу з використанням нових технологій обмежений браком цифрових навичок серед працівників. Це змушує роботодавців удосконалювати свої програми з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів шляхом залучення внутрішньої і зовнішньої експертизи результатів навчання, впровадження нових освітніх технологій та інструментів в рамках як формальних, так і неформальних шляхів набуття

нових навичок. Водночас розширення доступності корпоративної освіти може бути нівельовано обмеженим попитом на нього з боку самих працівників.

Згідно з даними дослідження [14], роботодавці розраховують в першу чергу на внутрішній потенціал для проведення навчання кадрів: 39% від загального обсягу навчальних курсів планують проводити власними силами, 16% - з використанням платформ онлайн навчання, 11% - з залученням зовнішніх консультантів. З початку пандемії COVID-19 тенденція до самостійної цифрової онлайнперепідготовки посилилася. При цьому змінюються напрями самоосвіти – 50% працівників сфери штучного інтелекту «прийшли» з інших сегментів економіки. У сфері створення контенту їх частка становить 72%, у торгівлі – 75%, в інженерній галузі – 67%.

За оцінками респондентів, близько 40% працівників вимагатимуть перепідготовки протягом півроку. 66% роботодавців оцінюють строк окупності інвестицій у дані заходи – до 1 року.

Висновки. Узагальнюючи проведене дослідження, можна стверджувати, що одним з основних напрямків відновлення економіки, на яку негативно впливають кризові процеси, спровоковані коронавірусом, є активізація диджиталізації бізнесу. Аналіз практики проведення цифрової трансформації бізнесу дозволив виділити:

1) Основні чинники, що перешкоджають ефективній цифровізації бізнесу:

- ✓ зарегульованість та неефективне законодавство;
- ✓ дефіцит коштів, бюджетні обмеження;
- ✓ недостатність технологічних ресурсів підприємств;
- ✓ незацікавленість керівників підприємств;
- ✓ дефіцит кваліфікованих фахівців, які володіють необхідним набором цифрових компетенцій;
- ✓ низький рівень знань і навичок працівників в цифровому середовищі;
- ✓ зростання рівня кіберзлочинності та зниження конфіденційності;
- ✓ застаріла ІТ-структура тощо.

2) Основні позитивні ефекти сучасної активізації диджиталізації бізнесу:

- ✓ збільшення обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) внаслідок завоювання нових ринків, створення нових продуктів;
- ✓ поліпшення якісних характеристик продукції (послуг);
- ✓ підвищення продуктивності праці;
- ✓ зниження операційних витрат, скорочення тимчасових матеріальних витрат;
- ✓ оптимізація комунікацій;
- ✓ максимальне врахування актуальних змін споживчих переваг;
- ✓ цілодобовий доступ до засобів ІКТ, забезпечення легко доступності кіберструктури тощо.

Визначені в роботі основні чинники диджиталізації характеризують актуальні проблеми даного процесу та резерви підвищення ефективності діяльності підприємств. Їх врахування при грамотній реалізації концепту цифрової трансформації бізнесу до-

зволить суб'єктам господарювання зберегти / підвищити свою конкурентоздатність.

Л і т е р а т у р а

1. Денков Д., Каракуц А., Щедрін Ю. Вплив COVID-19 та карантинних умов на економіку України. Київ : Центр прикладних досліджень. 2020. 56 с.
2. Трансформация разумного бизнеса в нестабильном мире. *Новые перспективы развития. Отчет BloombergMediaStudios*. 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/GJEYOBQV>
3. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic. URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS463772_20
4. Shevtsova H., Shvets N., Kramchaninova M., Pchelynska H. Insearchofsmartspecializationtoensurethesustainabledevelopmentofthepost-conflictterritory: thecaseoftheLuhanskregioninUkraine. *EuropeanJournalofSustainableDevelopment*. V. 9 N. 2, June 2020. P. 512-524. doi: 10.14207/ejsd.2020.v9n2p512.
5. Бізнес на карантині. URL: <https://opendatabot.ua/blog/427-business-quarantine>
6. Є. Поремчук Час змін: з чого бізнесу розпочати цифрові трансформації. Березень 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformacii>
7. Індекс цифрової трансформації від ЕБА – дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidpriemstvah>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
9. С. М. Бортник Світовий досвід підтримки функціонування та продуктивності підприємств під час пандемії COVID-19. *Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Харків : ХНУВС, 2021. С. 35-40.
10. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). *IGI Global*, June, 2017. 8104 p.
11. С. Козолуп Трансформація підходів до бізнесу в умовах пандемії. *Commercial Property*. №4(212). квітень 2021. URL: <https://commercialproperty.ua/interview/transformatsiya-pidkhodiv-do-biznesu-v-umovakh-pandemii/>
12. М. Кондратенко Пандемія COVID-19 спричинила втрату чверті мільярда робочих місць - звіт МОП. *Політика і суспільство*. URL: <https://www.dw.com/uk/pandemiia-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochikh-mists-zvit-mop/a-56340090>
13. Як пандемія COVID-19 змінила ринок праці в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemiia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html>
14. А. Полякова Навички майбутнього: як не залишитися без праці через 5 років. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/10/27/666642/>
15. В. Фіщук Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою / Фіщук В., Матюшко В., Чернев С., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. *«Цифрова аджен-*

да України», оцінки UkrainianInstitutefortheFuture.
URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutuyu-cifrovuyu-ekonomikoyu.html>

References

- Denkov D., Karakuc A., Shchedrin Yu. Vpliv COVID-19 takarantinnihumovnaekonomikuUkraini. Київ : Centrприкладнихдосліджень. 2020. 56 s.
- Transformaciya razumnogobiznesa v nestabil'nom mire. Novyeperspektivyrazvitiya. OtchetBloombergMediaStudios. 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/GJEYOBQV>
- New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220>
- Shevtsova H., Shvets N., Kramchaninova M., Pchelynska H. Insearchofsmartspecializationtoensurethesustainabledevelopmentofthepost-conflictterritory: thecaseoftheLuhanskregioninUkraine. *EuropeanJournalofSustainableDevelopment*. V. 9 N. 2, June 2020. P. 512-524. doi: 10.14207/ejsd.2020.v9n2p512.
- Biznesnakarantini. URL: <https://opendatabot.ua/blog/427-business-quarantine>
- С. Poremchuk Chaszmin: zchogobiznesurozpochaticifrovi transformacii. Berezen' 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformacii>
- Indekscifrovoittransformacii vid EBA – doslidzhennya stanucifrovoittransformacii napidpriemstvah. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovi-transformacii-na-pidpriemstvah>
- ProskhvalennyaKonceptiirozvitkucifrovoiekonomikitasuspil'stvaUkrainina 2018-2020 roki : rozpyadzhennyaKabinetuministrivUkrainivid 17 sichnya 2018 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
- S. M. Bortnik Svitovij dosvid pid trimkifunkcionuvannat apoduktivnostipidpriemstvpidchaspandemii COVID-19. Aktual'ni pitannya diyal'nostisub'ektiv gospodaryuvannya v umovahpandemii COVID-19 : materialimizhnar. nauk.-prakt. konf. Harkiv : HNUVS, 2021. S. 35-40.
- Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.
- S. Kozolup Transformaciya pidhodivdobiznesu v umovahpandemii. CommercialProperty. №4(212). kviten' 2021. URL: <https://commercialproperty.ua/interview/transformatsiya-pidkhodiv-do-biznesu-v-umovakh-pandemii/>
- M. Kondratenko Pandemiya COVID-19 sprichinilavtrachvertimil'yadarochohismisc' - zvit MOP. Politika i suspil'stvo. URL: <https://www.dw.com/uk/pandemiya-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochykh-mists-zvit-mop/a-56340090>
- Yakpandemiya COVID-19 zminilarinokpraci v Ukraini. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemiya-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html>
- A. Polyakova Navichkimajbutn'ogo: yaknezalishitisyabezpracicherez 5 rokiv. Ekonomichnapravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/10/27/666642/>
- Fishchuk Ukraina 2030E – kraina z rozvinutoyucifrovoyuekonomikoyu / Fishchuk V.,

Matyushko V., Chernev S., Yurchak O., Lavrik Ya., Amelin A. «CifrovaadzhendaUkraini», ocinkiUkrainianInstitutefortheFuture. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutuyu-cifrovuyu-ekonomikoyu.html>

Pchelynska H.V., Vasylieva T.S. Digital transformation of business in the context of a pandemic.

Modern conditions of enterprises are characterized by unpredictability, economic instability, dynamism. This is caused by the COVID-19 pandemic. Businesses need to adapt to modern realities in order to remain viable during and after the crisis. Successful decisions of some global companies have identified digitalization as a key trend today. Thus, the study of the impact of business digitalization on the formation of competitive advantages in the activities of enterprises in modern conditions becomes extremely relevant. The article examines the trends and prospects for the development of digital business transformation in the world and in Ukraine. It was found that in 2020, the digital transformation, on the one hand, has become a challenge for the top management of many enterprises, on the other hand, has been a major factor in economic growth. In the world in 2020, the costs of digital transformation of business practices, products and management organizations continued to grow rapidly. The United States remains the largest geographic market for digitalization spending. In second place - China, in third place - Western Europe. An expert study of the performance of private and public sectors of the economy shows a moderate level of overall digital transformation in Ukraine. In particular, the highest rating is given to the general level of digitalization of companies, investment in the development of digital technologies. The lowest values are: the general level of development of digital infrastructure and digital inclusion. It is determined that, in a pandemic, increasing the efficiency of digitalization of business processes is achieved through reengineering. The article considers the modern model of enterprise management and business transformation strategies in the context of the COVID-19 pandemic. The conditions of their realization for increase of competitiveness of the enterprises are defined. Assessing the impact of the digital transformation on the labor market shows rising unemployment and falling wages. However, this has accelerated the transformation of the labor market, increased demand for innovations related to digitalization and computerization of jobs. The factors that hinder the development of digital trends in Ukraine and the transformation of the Ukrainian economy into a digital one are systematized. The main positive effects of modern intensification of business digitalization are determined.

Keywords: digital transformation, business, pandemic, digitalization factors, efficiency.

Пчелинська Ганна Володимирівна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, навчально-науковий інститут економіки і управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, pchelynska2@gmail.com

Васильєва Тетяна Сергіївна - студентка гр. ООП-19д, кафедра обліку і оподаткування, навчально-науковий інститут економіки і управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, tata.tata.sever@gmail.com

Стаття подана 16.10.2021.