

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУENSURING DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES
IN THE SPHERE OF INTERNATIONAL BUSINESS

У статті наведено результати дослідження щодо важливості використання цифрової трансформації для інтеграції технологічних інструментів у міжнародну бізнес-практику. Розроблено рекомендації для впровадження бізнес-моделей і надання їм нових можливостей з метою отримання прибутку та створення додаткової цінності в умовах глобалізації та технічного прогресу. Доведено, що багатонаціональна фірма, яка лише об'єднує сукупність національних підприємств під глобальну компанію - стала анахронізмом. Натомість великі транснаціональні корпорації створюють у всьому світі інтегровані організації, які можуть розмістити свої функції в будь-якій точці світу, щоб скористатися перевагами низьких витрат, наявності навичок або доступом до місцевих природних ресурсів у контексті впровадження діджиталізації управління процесом. Зазначено та проаналізовано переваги і виклики цифрової трансформації, визначено ключові фактори і способи організації, які можуть забезпечити успішну цифровізацію бізнес-процесів. Проведено дослідження можливостей впровадження діджиталізації на прикладах сучасних міжнародних компаній. Визначено сучасні сервіси діджиталізації для аналізу та оптимізації роботи підприємства. Розроблено рекомендації для впровадження діджиталізації у бізнес-процеси які можна запровадити як у міжнародному, так і вітчизняному бізнесі. Для впровадження цифровізації пропонується визначити набір пріоритетних інструментів для відновлення економічного зростання, заснованого на парадигмах цифрової економіки з урахуванням міжнародного досвіду і вітчизняної специфіки, яка може виступити потужним мультиплікатором ресурсів підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, діджиталізація, бізнес-процес, міжнародний бізнес.

In the innovation economy, organizations seek to integrate digital technologies into all aspects of business, with a digital transformation strategy that encompasses digitization, modernization and change management being key. In today's world, where technologies are rapidly developing, digitalization is one of the key success factors and is the process of implementing and using digital technologies to automate, optimize, and improve business processes. The relevance of the mentioned topic made it necessary to consider the practical possibilities of implementing digitization in the business model, which will allow creating new innovative management models to achieve business success. The article presents the results of research on the importance of using digital transformation to integrate technological tools into international business practice. Recommendations have been developed for implementing business models and providing them with new opportunities in order to generate profit and create additional value in the conditions of globalization and technical progress. It has been proven that a multinational firm, which only unites a set of national enterprises under a global company, has become an anachronism. Instead, large multinational corporations are creating globally integrated organizations that can locate their functions anywhere in the world to take advantage of low costs, the availability of skills or access to local natural resources in the context of digitizing process management. The advantages and challenges of digital transformation are indicated and analyzed, key factors and methods of organization that can ensure successful digitalization of business processes are determined. A study of the possibilities of implementing digitization was conducted using the examples of modern international companies. State-of-the-art digitization services for analysis and optimization of the enterprise's work have been identified. Recommendations for the implementation of digitalization in business processes have been developed, which can be implemented in both international and domestic business. For the implementation of digitalization, it is proposed to define a set of priority tools for the restoration of economic growth, based on the paradigms of the digital economy, taking into account international experience and domestic specifics, which can act as a powerful multiplier of the company's resources.

Key words: digital transformation, digitization, business process, international business.

УДК 338.2:65.011.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-6>

Продіус Ю.І.¹

к.е.н., доцент,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Кордас А.Р.²

студент магістратури,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Буковський О.О.³

к.е.н., старший викладач,
Національний університет
«Одеська політехніка»

Prodius Yuliia

Odesa Polytechnic National University

Kordas Anastasiia

Odesa Polytechnic National University

Bukovskiy Oleksandr

Odesa Polytechnic National University

Постановка проблеми. В умовах інноваційної економіки організації прагнуть інтегрувати цифрові технології в усі аспекти бізнесу, причому ключовою є стратегія цифрової трансформації, яка охоплює оцифрування, модернізацію та управління змінами. В сучасному світі, де технології набувають швидкого розвитку, діджиталізація є одним із ключових чинників успіху і представляє собою процес впровадження та використання цифрових технологій задля автоматизації, оптимізації та

покращення робочих процесів підприємства. Актуальність зазначеної теми обумовила необхідність розглянути прикладні можливості впровадження діджиталізації у бізнес-моделі, які дозволять створювати нові інноваційні моделі управління для досягнення успіху бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню діджиталізації присвячено велику кількість праць науковців та вчених, серед яких: Веретенникова Г.Б., Устименко О.С., Грибіненко О.М.,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3773-4361>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5256-9858>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8696-1819>

Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Наторіна А.О., Семилітко А.Д., Смирнова І., Купріна К.О., Хазанова Д.Л, Халапсіс О.В. Але не зважаючи на те, що у науковій літературі все більше приділяється увага даній проблемі, детальнішого дослідження потребують питання щодо впровадження діджиталізації у бізнес-процеси сучасних міжнародних компаній для визначення усього ефекту діджиталізації та інструменти забезпечення діджиталізації бізнес-процесів організації.

Постановка завдання. Визначити сутність поняття «діджиталізація», дослідити переваги та проблеми цифрової трансформації, організаційно-економічні інструменти забезпечення діджиталізації бізнес-процесів організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком пандемії інтернет став дуже актуальним, коли всі масово вийшли в Інтернет і перевели співробітників на віддалений режим. Постало питання про те, хто керує цифровою трансформацією компанії. Пандемія «Covid-19» змусила компанії здійснити такі революційні цифрові зміни за місяць, що, якщо робити це стабільно, то тоді це могло зайняти роки в докарантинний період. Всі швидко зрозуміли, що процес цифрової трансформації не «необов'язковий», а «необхідний».

Тож, цифрова трансформація – це процес зміни того, як підприємство використовує технології, людей і процеси для підвищення ефективності бізнесу та прийняття нових бізнес-моделей. Зазначена трансформація має культурний характер і впливає на всі елементи бізнесу, включаючи продажі, маркетинг, операції та обслуговування

клієнтів, і зазвичай супроводжується переходом до сучасних хмарних технологій.

Для більш докладного дослідження специфічних рис діджиталізації у бізнес-процесах доцільно з'ясувати її особливості. Так, основні підходи до визначеності сутності поняття «діджиталізація» наведені у таблиці 1.

Проаналізувавши усі наведенні визначення ми вважаємо, що діджиталізація – це використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей і надання їм нових можливостей для отримання прибутку та створення цінності. Вона охоплює всі види діяльності та процеси, що підтримуються цифровими технологіями та сприяє успіху багатьох компаній. Діджиталізація бізнесу сприяє підвищенню операційної ефективності завдяки автоматизації, зменшуючи потребу в людських ресурсах та відповідно рівень людських помилок та операційні витрати.

В сучасних умовах, поведінка клієнтів у цифровому середовищі є найсуттєвішою зміною, викликану цифровізацією. Щоб підтвердити це твердження, дослідження GE Capital Retail Bank [6–8] виявило, що 81% споживачів заходять в Інтернет, щоб провести дослідження, перш ніж відправитися в магазин. Завдяки повному використанню цифрових технологій клієнти тепер використовують веб і мобільні програми, щоб знаходити будь-яку інформацію, яку вони можуть забажати, коли завгодно. І сьогодні клієнти не лише порівнюють товари та послуги однієї компанії з прямими конкурентами, а і з пропозиціями різних галузей, які можуть надати ще кращі продукти та послуги. Зараз компанії проводять недорогі експерименти,

Таблиця 1

Основні підходи до визначеності сутності поняття «діджиталізація»

Вчені	Трактування категорії «діджиталізація»
Веретенникова Г.Б. Устименко О.С.	Діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій [1].
Грибіненко О.М., Гусєва О.Ю., Легомінова С.В.	Під діджиталізацією прийнято розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами [2; 3].
Наторіна А.О.	Digital-трансформація діяльності підприємств передбачає зміну ключових блоків їх діяльності: практичного досвіду роботи з покупцями/ клієнтами; операційних бізнес-процесів; бізнес-моделі [4].
Семилітко А.Д.	Діджиталізація як перехід організації до нових способів мислення й роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій; зміну стилю управління, систем заохочення і прийняття нових бізнес-моделей" на протипагу діджитал-трансформації [5].
Гартнер В.	Діджиталізація – це процес руху до цифрового бізнесу [6].
Смирнов І.	Діджиталізація – це перетворення бізнесу за допомогою інформаційних технологій [7].
Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О.	Діджиталізація характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків зі споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності [8].
Халапсіс О.В.	Пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації процес, умовно названий дослідником «оцифровуванням буття» [9].

які раніше були неможливими, встановлюють нові цілі у середовищі з низьким рівнем ризику, що дає компаніям більше уявлення про майбутні напрямки розвитку.

Стартапи є чудовими прикладами компаній, які повністю покладаються на цифрові технології. Їхнє майбутнє невизначене, і їхні бізнес-моделі ґрунтуються на цьому факті. Щоб досягти успіху, їм потрібно тестувати і тестувати знову. Успіх компанії сьогодні залежить від того, наскільки вони маневрені. Також діджиталізація дозволяє: підвищити ефективність всіх операцій; досягати менше людських помилок; безпечніше зберігати дані у хмарі; знизити експлуатаційні витрати; аналізувати дані. Завдяки впровадженню цифрових технологій робочі процеси стають оптимізованими, а людських помилок стає менше. Усі операції виконуються ефективніше завдяки цим оптимізованим робочим процесам, які дозволяють підприємствам зменшити операційні витрати.

Такі гіганти хмарних обчислень, як 3M, Microsoft і Google, пропонують високо захищені хмарні послуги, що дозволяє управляти цифровими активами. Що стосується аналізу даних, такі інструменти, як Google Analytics та її аналоги, стали основою базового аналізу даних.

Впровадження цифрових технологій не лише збільшує цифрову присутність компанії, але й стимулює створення нових каналів зв'язку. Електронна пошта, мобільні програми та соціальні медіа є прикладами каналів зв'язку. Використовуючи можливості цифрових каналів зв'язку, є шанс запровадити багатоканальну стратегію. Це збільшує шанси збільшити дохід від продажів і лояльність клієнтів, але з іншого боку – потрібно подбати про всі канали зв'язку та разом зі своєю командою розробити стратегії використання цих каналів. Необхідно визначити основні сфери, у яких перехід на цифрові технології може принести найбільшу користь організації: швидке прийняття рішень; безперебійне відстеження продуктивності; створення глибокої інформації про клієнтів; привабливий досвід для клієнтів; автоматизація ручних завдань; інновація нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

Цифровізація бізнес-діяльності, і зокрема цифровізація бізнес-процесів, може виражатися у використанні наступних інструментів:

інформаційно-комунікаційні технології: технології для уніфікованої та незалежної від місця знаходження комунікації (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp);

- програмні продукти (BAS, BAS ERP, Бітрікс 24);
- технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange);
- методи та технології аналізу та обробки великих обсягів даних (технології Big Data);
- технології хмарних та туманних обчислень;

– інтелектуальні технології, такі як машинне навчання;

– впровадження гібридних бізнес-рішень.

Якщо сконцентруватися на досвіді впровадження діджиталізації міжнародними компаніями, то можна розглянути кейс компанії Ікеа, яка перейшла до інноваційної бізнес-моделі, притаманної багатонаціональному гіганту, який розробляє та продає готові до складання меблі та аксесуари для дому. Так, провівши аналоговий бізнес протягом майже 80 років і ставши однією з найвідоміших торгових марок у світі Ікеа вирішила здійснити цифрову трансформацію в 2018 році. Компанія найняла цифрового експерта, який керував процесом. На початку 2018 року Барбара Мартін Коппола, колишній радник Google і Samsung, приєдналася до команди Ікеа як Chief Digital Officer. Будучи роздрібною компанією, Ікеа зосередилася на розвитку своєї електронної комерції. Щоб адаптуватися до нової бізнес-моделі, Ікеа вирішила трансформувати свої магазини та використовувати їх також як центри виконання замовлення. Для управління двома підприємствами з одного простору (з тисяч місць – магазинів Ікеа та розподільних центрів), керівництво використовувало алгоритми для керування ланцюгом постачань. Щоб покращити взаємодію з клієнтами та підтримувати єдиний бренд у всіх каналах, компанія вирішила поєднати взаємодію зі своїми клієнтами офлайн та онлайн. Таким чином, цифрові технології вбудовуються у кожний напрям діяльності ІКЕА. Так, сформувавши якісно нові процеси поставки та реалізації змінився ланцюжок вартості та створились нові цінності для споживачів. Незважаючи на це, цінності компанії залишаються незмінними, спосіб ведення справ адаптується до мінливого ландшафту бізнесу та стилю життя.

Необхідно зазначити, що багато інноваційних бізнес-моделей використовують діджиталізацію [5–8]:

1) модель Bricks and Clicks. Звичайний магазин – це бізнес-модель, у якій роздрібні продавці мають фізичний магазин і веб-сайт електронної комерції;

2) рівноправна економіка. В одноранговій економіці транзакції відбуваються між двома особами без третьої сторони, яка виступає як посередник. Сучасні технології зробили цей обмін товарами більш звичним для двох сторін;

3) freemium бізнес-модель. Безкоштовний бізнес дозволяє клієнтам отримати доступ до базової версії свого продукту чи послуги безкоштовно. Хоча бізнес-моделі freemium можуть з'являтися в різних галузях, вони найбільш поширені для просування програмних продуктів;

4) настроювані продукти. Підприємства можуть дозволити клієнтам вибирати кольори товару або вибирати, які предмети вони бажають

отримати в персоналізованому комплекті. Компанії впроваджують програмне забезпечення для персоналізації продуктів на своїх веб-сайтах, щоб користувачі могли бачити макети, перш ніж завершити покупки;

5) дематеріалізована бізнес-модель. Бізнес-моделі, які заохочують орендувати товари, а не купувати їх безпосередньо, також сприяють зростанню тенденції дематеріалізації. Тут можна просто виключати фізичні товари замінюючи цифровими. Наприклад перехід від купівлі музики у формі компакт-дисків до оренди музики через платформу, як-от Spotify;

6) віртуальна бізнес-модель. Віртуалізація передбачає створення віртуальних, а не фізичних товарів і послуг. На відміну від цифровізації, яка переносить існуючі фізичні послуги в цифрову сферу, віртуалізація має потенціал для створення абсолютно нових послуг і віртуальних «продуктів». Наприклад у віртуальній лаунж-зоні банку Опух клієнти можуть здійснювати транзакції на основі блокчейну – і все це в присутності віртуального тигра, який блукає по простору.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Діджиталізація дозволяє створювати інноваційні бізнес-моделі досягаючи нового рівня та виокремлюючись у галузі. Для її впровадження на підприємство можна, як залучити Chief Digital Officer, так і досягти цього власними силами. Щоб впровадити діджиталізацію потрібно визначити, де є можливості для вдосконалення. Організаційні зміни іноді можуть здатися непосильними, тому потрібно вивчити один процес, зрозуміти, де є можливості для вдосконалення, і почати цифровізацію з нього.

Визначивши напрямки вдосконалення, потрібно залучити всю організацію до підтримки нововведень у цифровому бізнесі. Окрім економії грошей, часу та ресурсів, оцифрування фінансових процесів дає змогу збирати та отримувати доступ до якісних даних із замовлень, рахунків-фактур та інших документів. Це дає змогу визначити тенденції, закономірності, інформацію про ціни та вподобання споживачів. Можливість бачити «ширшу картину» фінансів компанії допомагає керівникам відділів приймати зважені рішення зараз і в майбутньому. Повне інформування осіб, які приймають рішення у компанії, про ці переваги дасть цінну пропозицію.

Пристаюючи до проекту цифрової трансформації, потрібно обрати постачальника послуг, який легко інтегрується з поточною ERP або іншою обліковою системою, визначити інструменти для впровадження діджиталізації, забезпечити постійний моніторинг поточних процесів, проводити їх аналіз задля визначення найбільш критичних областей, які потребують оптимізації.

Таким чином, для забезпечення діджиталізації бізнес-процесів підприємств у сфері міжнародного бізнесу необхідно впроваджувати інноваційні бізнес-моделі із метою отримання прибутку та створення додаткової цінності в умовах глобалізації та технічного прогресу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веретеникова Г.Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 квіт. 2021 р.: тези допов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. С. 42–43.
2. Гребіненко О.М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини*, 16. Серія. Економічні науки. 2018. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
3. Гусева О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
4. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
5. Indeed. 51 Innovative Business Models To Consider (Plus Benefits). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/innovative-business-models> (дата звернення 20.05.2023)
6. Смирнов І. Що таке діджиталізація? URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/didzhitalizacija-biznesa/> (дата звернення: 18.05.2023).
7. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>
8. Воржакова Ю.П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
9. Продіус Ю.І. Организация процесса управления консультирования на предприятии. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2009. Том 12. С. 241–250.

REFERENCES:

1. Veretennikova H.B. (2021) Didzhitalizatsiia, yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Digitization as a tool for enterprise management]. Proceedings of the *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy*: Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd. «Politekhnika», pp. 42–43. (in Ukrainian).
2. Hrebinnenko O. M. (2018) Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii. [Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny*, 16. Serii. Ekonomichni nauky. Available at: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (in Ukrainian)
3. Husieva O.Yu. (2018) Didzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh

optymizatsiia [Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 33–39. (in Ukrainian)

4. Semylytko D. (2019) Didzhitalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspikh kompanii. [Digitization in action: how digital transformation of business affects the company's success]. *Audytor Ukrainy*, vol. 5, pp. 76–79. (in Ukrainian)

5. Indeed. 51 Innovative Business Models To Consider (Plus Benefits). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/innovative-business-models> (accessed: 18.05.2023).

6. Smirnov I. Shcho take didzhitalizatsiia? [What is digitalization?]. Available at: <https://webcase.com.ua/uk/blog/digitalizacija-biznesa/> (accessed: 18.05.2023). (in Ukrainian)

7. Zhigalkevich Zh.M., Zalutsky R.O. (2020). Didzhitalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor in the development of business structures]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380> (in Ukrainian)

8. Vorzhakova Y.P., Khlebynska O.I. (2021). Sutnist tsyfrovoi transformatsii z riznykh pozytsii pidprijemtsiv ta naukovtsiv. [The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 107–111. (in Ukrainian)

9. Prodius Yu.I. (2009). Orhanyzatsiia protsessa upravlencheskoho konsultyrovanyia na predpriiaty [Organization of the process of management consulting at the enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 12, pp. 241–250. (in Ukrainian)