

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.12

UDC 332.05

JEL: O31, F29

**Яценко В.В.,**

аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

[v.yatsenko@donnu.edu.ua](mailto:v.yatsenko@donnu.edu.ua)

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У роботі аналізуються трансформаційні процеси у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації. Авторкою підкреслюється, що у основі модернізації операційної діяльності провідних компаній лежать п'ять принципів – діджиталізація, розширена аналітика, інтелектуальна автоматизація процесів, аутсорсинг бізнес-процесів, Lean-процес редизайну. У роботі наводяться підходи до оптимізації бізнес-процесів у компаніях – створення на фірмі інноваційного форпосту (спеціального підрозділу, що створює продукти, які висвітлюють цифрове мистецтво можливого і виводить нові бізнес-моделі в неформальних умовах), відгородженої цифрової фабрики (група новаторів, які працюють у партнерстві з компаніями та функціями, користуючись високим ступенем автономності та моделює новий спосіб роботи та інтегрує розроблені можливості в основний бізнес), акселератору бізнес-підрозділу (зменшена цифрова фабрика, яка інкубує трансформацію всередині бізнес-підрозділу для вирішення місцевих подорожей клієнтів і бізнес-функцій). На вершині серед таких підходів є повномасштабна еволюція - комплексна трансформація, під час якої підприємство самореорганізовується майже повністю навколо великих бізнес-процесів.

**Ключові слова:** трансформація, бізнес-процеси, глобальні ланцюги створення вартості, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами.

Рис. – 1. Літ. – 11.

**Yatsenko V.**

postgraduate student of the Department of International Economic Relations,  
Vasyl Stus Donetsk National University

[v.yatsenko@donnu.edu.ua](mailto:v.yatsenko@donnu.edu.ua)

## **TRANSFORMATION PROCESSES IN GLOBAL VALUE CREATION CHAINS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION**

The paper analyzes transformational processes in global value chains under the influence of digitalization. The author emphasizes that the modernization of operational activities of leading companies is based on five principles - digitalization, advanced analytics, intelligent automation of processes, outsourcing of business processes, Lean redesign process. The work presents approaches to the optimization of business processes in companies - the creation of an innovative outpost (a special division that creates products that illuminate the digital art of the possible and brings out new business models in informal conditions), a

fenced digital factory (a group of innovators working in partnership with companies and functions, enjoying a high degree of autonomy and modeling a new way of working and integrating the developed capabilities into the core business), a business unit accelerator (a scaled-down digital factory that incubates transformation within a business unit to address local customer journeys and business functions). At the top of such approaches is full-scale evolution - a complex transformation, during which the enterprise reorganizes itself almost entirely around large business processes.

**Keywords:** transformation, business processes, global value chains, business processes, business process management.

**Постановка проблеми.** Багато організацій мають кілька незалежних напрямів управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, що зазвичай розміщуються в окремих організаційних групах (наприклад, фронт і бек офіс). Це спрощує досягнення додаткових здобутків в окремих підрозділах, але їх загальний вплив є часто недостатнім та його важко підтримувати. Відчутні переваги для клієнтів — у вигляді швидшого повернення або покращення обслуговування — можуть бути втрачені через затримку передачі інформації, рішень та ресурсів між підрозділами. З'являються чорні діри в процесах, які часто включають кілька кроків вперед і назад і тривалий час затримки. Як результат, зазвичай можна побачити окремі функції, які звітують про те, що вони досягли помітних результатів в сфері операційного вдосконалення, але задоволеність клієнтів і загальні витрати компанії залишаються незмінними.

Замість того, щоб працювати над окремими ініціативами всередині організаційних підрозділів, компанії мають думати цілісно про те, як їхня діяльність може сприяти забезпеченню особливого досвіду клієнта. Найкращий спосіб зробити це — зосередитися на шляху до клієнтів і внутрішніх процесах, які їх підтримують. Вони, природно, перетинають організаційні ізоляції, наприклад, маркетингові, операційні, кредитні та IT-підрозділи, щоб допомогти клієнту відкрити банківський рахунок.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вітчизняних вчених, що займалися дослідженням особливостей трансформацій бізнес-процесів в умовах діджиталізації можна виділити Т.В. Орехову [1], І.В. Хаджинова, А.В. Таранича [2], Ю.Б. Поповського [3], Л. О. Лігоненко [4], М.І. Женченко [5], М.В. Дубеля [6]. Проте, саме особливості цифрової трансформації бізнес-процесів у глобальних ланцюгах створення вартості недостатньо розвинуті у вітчизняній науковій базі, що підвищує рівень актуальності дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є аналіз трансформаційних процесів у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід до операційної моделі наступного покоління починається з класифікації та відображення бізнес-процесу. У банку, наприклад, поїздки до клієнтів зазвичай можна розділити на сім категорії: реєстрація нового облікового запису; налаштування облікового запису та його запуск; додавання нового продукту або облікового запису; за допомогою облікового запису; прийом та ведення звітності; здійснення зміни в рахунках; і вирішення проблем. Бізнес-процеси можуть відрізнятися залежно від лінії продуктів/послуг.

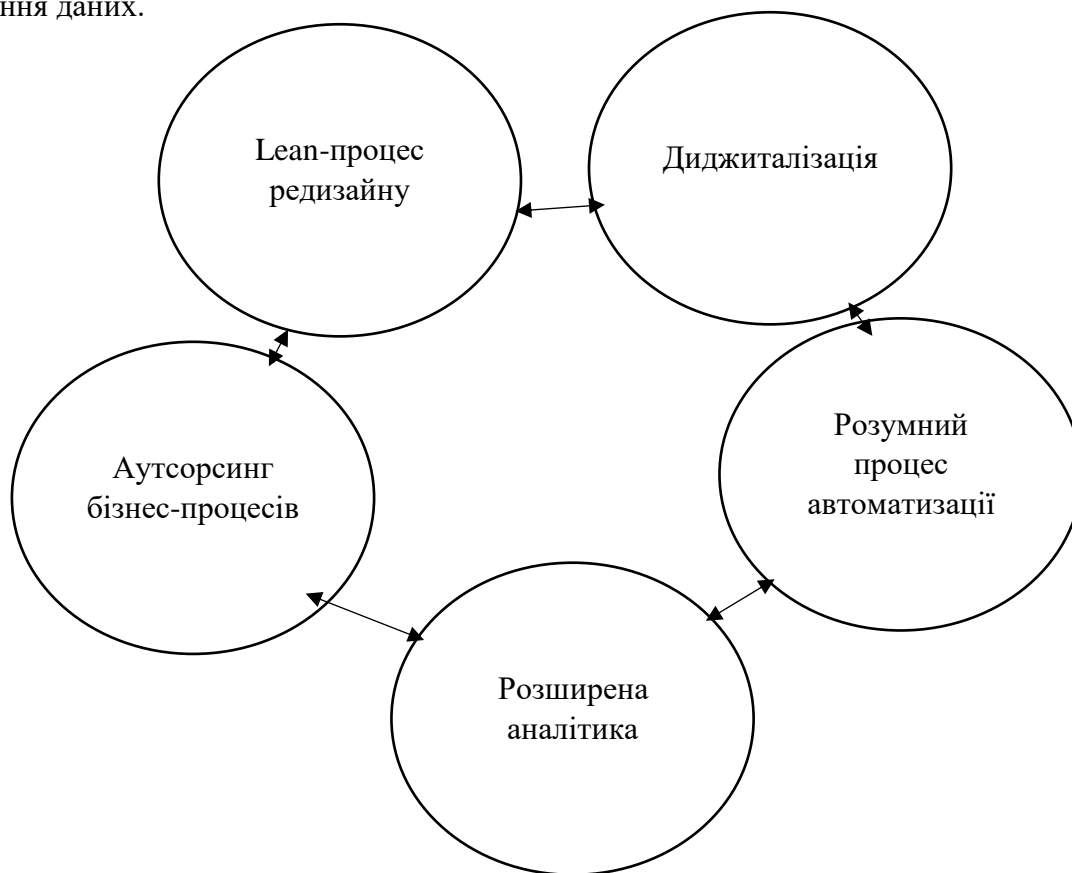
Організації зазвичай використовують п'ять ключових можливостей або підходів для покращення операцій, які лежать в основі бізнес-процесів (рис. 1) [7]:

Діджиталізація – це процес використання інструментів і технологій для покращення бізнес-процесу. Цифрові інструменти мають здатність потужно

трансформувати бізнес-процеси, спрямовані на клієнтів, часто шляхом створення можливостей самообслуговування. Digital також може змінити трудомісткі транзакції та ручні робочі завдання, які є частиною внутрішніх бізнес-процесів, особливо коли задіяно кілька систем.

Розширена аналітика – це автономна обробка даних за допомогою складних інструментів для виявлення ідей та надання рекомендацій. Для покращення здійснення рішень та бізнес-процесів потрібне нелінійне мислення. Наприклад, страховики, які мають необхідні дані та можливості, значно прискорюють процеси в таких сферах, як сортування розумних претензій, боротьба з шахрайством і ціноутворення.

Інтелектуальна автоматизація процесів (ІРА) — це новий набір нових технологій, які поєднують фундаментальне перепроєктування процесів із роботизованою автоматизацією процесів і машинним навчанням. ІРА може замінити людські зусилля в процесах, які передбачають агрегування даних із кількох систем або отримання фрагментів інформації з письмового документа та введення його як стандартизованого введення даних.



**Рис. 1 П'ять підходів і можливостей для керування операційною моделлю наступного покоління**

Існують також підходи до автоматизації, які можуть виконувати завдання вищого рівня. Приклади включають розумні робочі процеси (для відстеження стану наскрізного процесу в режимі реального часу, керування передачами даних між різними групами та надання статистичних даних про вузькі місця), машинне навчання (самостійні прогнози на основі вхідних даних і розуміння розпізнаних закономірностей), і когнітивні агенти (технології, які поєднують машинне навчання та

природну мову для створення віртуальної робочої сили, здатної виконувати більш складні завдання).

Аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) використовує ресурси поза основним бізнесом, виконуючі конкретні завдання або функції. Він часто використовує трудовий арбітраж для підвищення ефективності витрат. Цей підхід, як правило, найкраще працює для процесів, які виконуються вручну і не призначені перш за все клієнтам, не впливають на ключові стратегічні вибори чи ціннісні пропозиції та не відображають їх. Найбільший типовим прикладом є обробка документів і кореспонденції в бек-офісі.

Економічне перепроєктування процесів допомагає компаніям оптимізувати процеси, усунути витрати та сприяти культурі постійного вдосконалення. Ця універсальна методологія добре підходить для короткого циклу, процесів тривалого циклу, транзакційних процесів, а також процесів, заснованих на судженнях, зверненнях до клієнтів, а також внутрішніх процесах.

Розглядаючи, які важелі використовувати та як їх застосувати, важливо мислити цілісно, пам'ятаючи про весь шлях. Три принципи дизайну є вирішальними [8]:

1. Організації повинні гарантувати, що кожен важіль використовується з максимальною ефективністю. Багато компаній вважають, що вони використовують можливості в повній мірі, але насправді вони не отримують від них стільки, скільки могли б. Деякі компанії, наприклад, застосовують кілька прогнозних моделей і вважають, що вони розширюють межі за допомогою аналітики, але насправді вони охоплюють лише невелику частку потенційної цінності. Це часто породжує помилкове самовдоволення, ізолюючи організації від знань, які інакше сприяли б підвищенню ефективності.

У випадку з аналітикою, наприклад, максимальне використання потенціалу вимагає використання складних методів моделювання та джерел даних у рамках узгоджених міжфункціональних зусиль, а також гарантування того, що співробітники потім виконують першорядну роботу на основі отриманої інформації.

Реалізація кожного важеля в правильній послідовності. Немає універсального рецепту щодо послідовності цих важелів, оскільки задіяно дуже багато змінних, таких як застарілий стан організації та існуючі взаємозв'язки між клієнтськими та внутрішніми процесами. Однак найкращі результати досягаються, коли важелі можуть спиратися один на одного. На практиці це означає з'ясування того, який із них залежить від успішного впровадження іншого.

Для прийняття рішень необхідний систематичний аналіз. Деякі установи почали з окреслення внутрішньої стратегії проти аутсорсингу, що ґрунтується на фундаментальному питанні: «Що є основою нашої ціннісної пропозиції?» Основні міркування включають те, чи є задіяна діяльність стратегічною чи надає конкурентну перевагу, чи присутні конфіденційні дані чи нормативні обмеження.

2. Нарешті, важелі повинні взаємодіяти один з одним, щоб забезпечити мультиплікаційний ефект. Наприклад, лише один банк відчув значний вплив своїх зусиль на шляху до ощадливого виробництва та оцифрування програми іпотечного кредитування тільки після того, як обидва зусилля спрацювали в тандемі. Ініціативи з ощадливого виробництва для філій включають нову систему показників, яка вимірює сприйняття клієнтами онлайн-банкінгу, форумів для партнерів щодо вирішення проблем, подолання перешкод на шляху до прийняття, і сценарії, які вони можуть використовувати у роботі з клієнтами, щоб заохочувати їх подавати заявки на іпотеку онлайн. Це, в свою чергу, підняло рівень використання онлайн-банкінгу. Також розробники програмного забезпечення змогли включити відгуки від співробітників

філії, що спростило використання майбутніх цифрових рішень для клієнтів. Це у свою чергу сприяло зростанню впровадження цифрового банкінгу, тим самим зменшуючи кількість здійснених транзакцій у відділеннях.

Деякі компанії розробили «теплові карти» наскрізної дорожньої карти, що забезпечує охоплення всієї компанії перспективами потенційного впливу та масштабу можливостей кожного важеля. Ці карти містять оцінки для кожної дорожньої карти щодо того, наскільки можна зменшити витрати (вимірюється як кількістю працівників, так і фінансовими показниками) і наскільки можна покращити рівень задоволеності клієнтів.

Компанії вважають теплові карти цінним способом залучення керівництва до стратегічних дискусій про те, які підходи та можливості використовувати та які з них мають бути пріоритетними.

3. Інтелектуальна автоматизація процесів (ІРА). Коли з'явилися цифрові технології та аналітика, з'явилася можливість реалізації ІРА. Інструменти автоматизації були розгорнуті, щоб взяти на себе ручні та трудомісткі завдання, які раніше робили агенти з обслуговування клієнтів, наприклад, шукаючи номери полісів або дані про досвід водіння. Окрім зменшення витрат, ІРА прискорила процес і зменшила кількість помилок.

ІРА була не першою технологією оцифрування бізнес-процесів, проте оптимізація, досягнута шляхом оцифрування та більш ефективного використання аналітики, усунула деякі ручні процеси.

Цифрові технології змінюють досвід клієнтів майже в кожному секторі. Перші цифрові зловмисники, виходячи на ринки з радикально новими пропозиціями, порушуючи шляхи, якими компанії та клієнти взаємодіють та встановлюють високу планку простоти, персоналізації та інтерактивності.

Сьогодні бізнес-процеси стали важливим джерелом ефективності, що підтримує успіх бізнесу, наприклад [9]:

- Оптимізація продуктивності наскрізних бізнес-процесів, які охоплюють функції, а також процесів, які можуть виходити за межі підприємства, включаючи партнерів, постачальників та клієнтів (ланцюжок створення вартості).
- Зробити бізнес-процеси видимими (і, отже, явними) для бізнесу та компонентів інформаційних технологій (ІТ) через моделювання бізнес-процесів, моніторинг та оптимізацію/моделювання.
- Синхронізація моделі бізнес-процесу з виконанням процесу та надання бізнес-користувачам і аналітикам можливості використовувати модель для покращення продуктивності та результатів процесу.
- Забезпечення ефективної інтеграції процесів, бізнес-вимірів, керування правилами, інтеграція вмісту та розширена співпраця для встановлення основ для постійного вдосконалення.
- Забезпечення швидкої ітерації процесів і базових систем для безперервної роботи з вдосконалення та оптимізації процесів.
- Забезпечення вимірного покращення продуктивності підприємства безпосередньо що сприятиме успіху організації та конкурентній перевазі.

ВРМ — це лише один із підходів до більшої проблеми, відомої як поліпшення бізнес-процесу (ВРІ). Інші підходи до ВРІ включають реінжиніринг бізнес-процесів (ВРР) і автоматизацію бізнес-процесів.

Щоб не тільки залишатися в грі, але й створювати нові джерела цінності, діючі компанії повинні отримувати новий клієнтський досвід. Це починається з надання

даних і аналітичних уявлень про те, що дійсно важливо для клієнтів і як найкраще це їм донести. Деяким компаніям не вдається отримати всі переваги своїх зусиль щодо вдосконалення, оскільки вони зосереджені на оптимізації індивідуальних точок дотику, а не розглядати досвід клієнта як клієнта.

Іншим імперативом для компаній є чітке прив'язування переосмисленого клієнтського досвіду до їх операції. Якщо вони зосереджуються лише на інтерфейсі і не змінюють бек-енд операцій, які його підтримують, новий досвід навряд чи буде стійким. Зміни будуть необхідні як для основних процесів, так і для того, як працюють співробітники.

Покращення досвіду клієнтів може принести значні винагороди. У всіх галузях, задоволені клієнти витрачають більше і з часом залишаються більш лояльними. У банківській сфері клієнти в сім разів частіше збільшують свої депозити і вдвічі частіше відкривають додатковий рахунок, якщо оцінюють банк як відмінний (з балом задоволеності клієнтів дев'ять або десять із десяти), а не середній (шість-вісім із десяти). Подібним чином діють клієнти платного телебачення, які оцінюють свого провайдера як відмінного, зазвичай залишаючись з ним вдвічі довше, ніж у постачальника, якого вони оцінюють як середнього або нижчого.

У ширшому плані вплив задоволеності клієнтів на загальний прибуток акціонерів (TRS) є визначальним.

Згідно з даними американського Індексу задоволеності клієнтів та Medallia Institute, якщо порівняти TRS компанії із рівнем задоволеності клієнтів вище та нижче середнього балів, лідери досягають чотириразового зростання вартості за відстаючих за десятирічний період [10].

По-перше, як дізнатися, що дійсно важливо для клієнтів? Компанії, які досягають успіху в цьому, роблять дві речі: вони оптимізують свою діяльність і зменшують витрати, а також створюють новий досвід і використовують нові джерела цінності. Багато організацій просто сприймають «проблемний погляд» — розглядають внутрішні процеси як витрати, які потрібно скоротити, і шукають проблемні точки клієнтів, які потрібно усунути. Це гарне місце для початку, але якщо це єдиний погляд, він втрачає ідею створення додаткової цінності для клієнтів.

Більшість організацій керують операціями, відстежуючи продуктивність і вимірюючи задоволеність клієнтів за функціональними лініями. І все ж найкращий спосіб розуміти досвід клієнта - це стежити за ним з точки зору клієнта, під час його процесу прийняття рішення про покупку, яка перетинає всі функції та канали збуту. Клієнти часто використовують кілька каналів, щоб взаємодіяти зі своїм постачальником послуг і потребують кількох взаємодій для завершення транзакції.

Цифрові інновації та відгуки користувачів служать каталізатором для удосконалення продуктів і взаємодії з клієнтами, але щоб отримати економічну цінність, виробнику потрібно зробити наступний крок: зв'язати новий досвід із основними операційними процесами. Це вимагає розуміння двох речей: що створює цінність у певній подорожі до продукту з точки зору клієнта (швидший час циклу, персоналізація, багатоканальна функціональність тощо) і що сприяє витратам і доходам бізнесу (кількість ручних дотиків, ступінь втрати клієнтів, додаткові продажі продукту тощо).

Опис подорожей з точки зору клієнта також корисний для вивчення того, що може піти не так і як це виправити. Коли аеропорт зрозумів, що клієнти, які стоять у черзі на перевірку безпеки, часто хвилюються, що можуть пропустити свої рейси, він запровадив нові таблички, які приблизно вказують час очікування. Інша компанія,

досліджуючи досвід клієнтів щодо ремонту, виявила, що вони воліють знати, коли технік прибуде, а не чекати коротший, але з більш приблизний час. Це розуміння змусило компанію покращити контроль над плануванням і почати відстежувати місцезнаходження польового персоналу в режимі реального часу, що, у свою чергу, означало інвестиції в GPS і технологію динамічної диспетчеризації, капітальний перегляд штату та витрат, а також переосмислення операційної моделі.

Економічне управління вже відіграло значну роль у впровадженні процесів, можливостей та інструментів для покращення роботи бізнесу. Але цифрова ера збільшила і те, і інше можливості для підприємств, які знають, як реагувати на труднощі, щоб зробити це правильно. Для одного проблема полягає в тому, що завдання, які виконують люди, складніші, будь то доступ до інформації в численних форматах з багатьох джерел або реагування на зміну ринку та динаміку клієнтів на постійно зростаючих швидкостях. І оскільки все більше завдань стають автоматизованими на основі когнітивно-інтелектуальних здібностей, компаніям доводиться вивчати технології бережливого менеджменту та оновлювали їх.

Багато інституцій розуміють необхідність змінити спосіб, але мало кому вдалося вийти за межі поодиноких випадків успіху або граничних переваг.

Враховуючи динамічний характер цифровізації і швидкий темп змін, успішні компанії постійно переглядають те, як об'єднати правильну комбінацію навичок, створювати продукти та обслуговувати клієнтів. Це означає зміну організаційних меж і перегляд природи самих команд, наприклад створення більш плавних структур, у яких щоденно повсякденна робота організована в невеликі групи, які часто розрізняють бізнес-напрямки та ринкові сегменти. Цей підхід включає розширення можливостей команд для володіння продуктами, послугами або подорожами.

Ці організації також стають спритними в тому, як вони будують навички у їхніх командах шляхом найму «провідних» фахівців на ключові ролі, встановлення ротачії та «навчання» за програмами для тренерів та зобов'язання щодо постійного (часто щотижневого) підвищення кваліфікації та навчання на ключові ролі.

Багато страховиків, наприклад, ліквідовують традиційні страхові компанії та підрозділи андеррайтингу, щоб включити в них експертів у відповідній галузі, таких як юристи та медсестри для обслуговування. У найкращих компаніях ці команди також працюють пліч-о-пліч щодня над технологіями для розробки інструментів підвищення ефективності та результативності. Ітерація має вирішальне значення для того, щоб цей підхід спрацював.

Лідери перевіряють різні конфігурації команд і дозволяють гнучко реагувати на зміну потреб клієнтів.

Інноваційний форпост — це спеціальний підрозділ, створений повністю відокремленим від історичної культури, бюрократичного апарату прийняття рішень і технічної інфраструктури основного бізнесу. Він створює надихаючі продукти, які висвітлюють цифрове мистецтво можливого (іноді із сумнівним економічним впливом), і виводить нові бізнес-моделі в неформальних умовах. Цей шлях традиційно був популярним як перший крок, але зараз менш поширений.

Цей шлях добре працює, коли серед керівників є обмежена узгодженість щодо важливості та цінності трансформації, потреба дуже швидко реагувати на тиск ринку та значні проблеми успадкованої культури, які потрібно подолати. Однак він менш ефективний для зміни культури чи створення стійких можливостей і часто приносить низьку віддачу від інвестицій.

Відгороджена цифрова фабрика – це група новаторів, які працюють у партнерстві з компаніями та функціями (такими як ІТ-інфраструктура та безпека, юридичні норми, відповідність і розробка продуктів), користуючись високим ступенем автономності. Зазвичай вона містить спеціалізовані групи можливостей у таких технологіях, як робототехніка чи аналітика, і розгортає їх для підтримки розробки конкретних подорожей спільно з бізнесом і функціональними партнерами. Вона одночасно моделює новий спосіб роботи та інтегрує розроблені можливості в основний бізнес. Таким чином, вона внутрішньо зосереджена на інтеграції та зміні культури організації.

Кожен працівник з цієї команди розробляє продукти та послуги, швидко переміщує їх від прототипу до розгортання, а потім передає їх в основний бізнес. Як частина системи управління колектив здійснює постійний моніторинг і ітерацію продукту чи послуги на основі економічних показників і відгуків клієнтів.

Цей шлях добре працює, коли є широка віра в трансформацію та відданість їй, і потреба в інкубації критичної маси внутрішніх можливостей. Багато організацій використовували цей підхід для залучення цифрових талантів, боротьби з інерцією великих проектів у ІТ-групах і швидкості перетворення. Зміни культури відбуваються повільніше в решті організації, але це відбувається з часом, оскільки ділові та функціональні спеціалісти співпрацюють із фабрикою під час кожної подорожі нового продукту. Це може, однак, також створити проблему «має і не має» всередині бізнесу, якщо не керувати належним чином даним процесом, що може потребувати значної початкової підтримки та фінансування.

Акселератор бізнес-підрозділу — це зменшена цифрова фабрика, яка інкубує трансформацію всередині бізнес-підрозділу для вирішення місцевих подорожей клієнтів і бізнес-функцій. Бізнес-підрозділ формує власні навички, такі як перепроєктування процесів і можливості роботизації, і контролює їх конкретні можливості та інвестиції. Це означає, що йому не потрібне центральне фінансування від всієї організації домовленості щодо низки питань, щоб розпочати роботу.

Цей шлях добре працює для організацій з великими бізнес-одинацями, які працюють незалежно. Це гарна відправна точка, коли один бізнес-підрозділ значно випереджає інші у своєму мисленні та переконаннях, або коли цифрові послуги мають непропорційний потенціал створення цінності. Однак компанії, які обирають цю модель повинні зменшити кілька ризиків. Коли бізнес-підрозділи обирають власні цифрові інструменти і процеси, це призводить до ускладнення та збільшення витрат для ІТ-команд, які керують обслуговуванням, ліцензуванням та архітектурою підприємства. Ця модель також може ускладнити створення та спільний доступ до можливостей в усій організації, оскільки навички, що розвиваються, є специфічними для бізнес-підрозділу.

Повномасштабна еволюція — це комплексна трансформація, під час якої підприємство самореорганізовується майже повністю навколо великих бізнес-процесів. Це природна операційна модель для багатьох цифрових компаній, оскільки технологія, цифрові послуги та доставка продукту в основному нерозривні. Фокус компаній зосереджується на конкретних цифрових ініціативах, які задовольняють бізнес-пріоритети, розгортаючи спеціалізовані таланти та багатофункціональні команди для підтримки кожного з них. Модель максимально налаштована на клієнта, і швидко розробляє, тестує та впроваджує нові продукти чи послуги. Члени команди можуть управлятися через центр передового досвіду або керівників бізнес-підрозділів. Цей шлях є прагненням багатьох діючих компаній, особливо тих, які радше надавали послуги або фізичні продукти.



Цей шлях добре працює, коли існує широке організаційне повноваження щодо змін, що йдуть зверху вниз. Компанії, які обирають цю модель, повинні пом'якшити кілька ризиків, наприклад переконатися, що найкращі практики поширюються в операційній моделі, а не обмежуються окремими командами. Крім того, організації повинні ділитися будь-якими дефіцитними ресурсами між бізнес-функціями, щоб досягти впливу та забезпечити координацію з ІТ, оскільки вона прагне йти в ногу з технічною архітектурою.

Більшість компаній проводять кількісні дослідження клієнтів. Такі дані дають важливі знання, але щоб створювати унікальні шляхи клієнта, компанії повинні не лише розуміти поведінку клієнтів, а також розвивати глибоку емпатію. Зокрема, компанії повинні співчувати клієнтами, коли вони відчують труднощі та перешкоди.

Найефективніші компанії також розробляють чітке бачення всієї клієнтської екосистеми, розуміння відповідних взаємодій, які виходять за межі основного шляху, який контролює компанія.

Багато провідних компаній з'ясовують, які нові продукти чи послуги вони хочуть створити для клієнтів, а потім запускають пілотні проекти чи випробування. Зазвичай вони з'являються нечасто, раз на рік або, можливо, кожні шість-дев'ять місяців, якщо їх прискорити. Клієнтів, які працюють у реальному часі, часто виключають з пілотних версій у спробі провести ретельне тестування перед випуском.

Але серед спільноти стартапів у Кремнієвій долині вірою є те, що продукт ніколи не готовий. Ці компанії запускають мінімально життєздатний продукт (MVP) з явною метою отримати відгуки клієнтів і потім ітерувати. На основі інформації клієнтів швидко й постійно випускаються вдосконалені версії продукту.

Основою компанії є ціннісна пропозиція її бізнесу, що ґрунтується на стратегії, що забезпечується її людьми, процесами та технологіями. Ці елементи настільки властиві, що будь-яка трансформація, яка їх не стосується врешті-решт занепаде й зникне, оскільки успадкована організація неминуче спричинить гравітаційне повернення до усталених практик.

Ціннісна пропозиція: будь-яке цифрове оновлення має стосуватися цінності, яку компанія надає клієнтам (існуючим чи новим) через свої продукти та/або послуги. Це неминуче базується на чіткій стратегії, яка чітко формулює, де створюється, зміщується або знищується цінність. Вирішальним для цього є визначення та оцінка наявних активів, які є найважливішими, і розуміння того, чого клієнти насправді хочуть або потребують. Цінність, яку спочатку надавав Amazon, наприклад, полягала не в продажу книг онлайн, а радше в забезпеченні зручності та нечуваного вибору. Розуміння справжнього джерела його цінності дозволило Amazon експоненціально вийти за межі книг.

Люди: Звичайно, талант важливий, але переосмислення потребує не лише найму CDO чи кількох дизайнерів. Пріоритети талантів мають ґрунтуватися на чіткому розумінні навичок, необхідних на всіх рівнях бізнесу. Це вимагає інвестування у створення відповідних цифрових можливостей, які відповідають стратегії та йдуть в ногу з клієнтами, коли вони змінюють спосіб розглядати та робити покупки. У той же час, цільове наймання має бути пов'язане з тими здібностями, які насправді сприяють фінансовим показникам.

Процеси: перебудова механізмів для прийняття рішень і виконання завдань – це те, що дозволяє цифровій машині працювати. Оцифровка або автоматизація ланцюгів постачання та інформаційно-містких процесів, а також створення нових можливостей,

наприклад роботизована автоматизація процесів або розширена аналітика, можуть швидко збільшити тактову частоту бізнесу та скоротити витрати до 90 відсотків.

Одна спокуса полягає в тому, щоб зосередитися на простому оцифруванні існуючих процесів, а не на їх справжньому переосмисленні. Часто найпродуктивнішим способом вирішення цієї проблеми є визначення шляхів клієнта, які є найбільш важливими для бізнесу, а потім планування точок взаємодії, процесів і можливостей, необхідних для їх реалізації, незважаючи на те, що вже є. Реструктуризація процесів вимагає встановлення прав управління та прийняття рішень для забезпечення ясності та підзвітності, а також впровадження розширеної аналітики, автоматизації та можливостей машинного навчання.

Технологія. Цифрове переосмислення — це більше, ніж просто переробка технології, але технологія має вирішальне значення для нього. Керівники повинні переконатися, що кожна інвестиція в ІТ відповідає чітко та надійно потреби бізнесу, а не перетворюється на «техніку заради техніки». Їм також потрібно визначити, як найкраще працювати в екосистемі партнерів і постачальників і оцінювати, які застарілі системи зберегти, які законсервувати, і — критично — визначити, як допомогти застарілим технологіям працювати в цифровому світі.

Розробка стратегії трансформацій у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації має будуватися на наступних кроках [11]:

1. Формулювання цифрових амбіцій, стратегії та бізнес-плану. На цьому етапі компанії формують чітке уявлення про те, де створюється і знищується вартість як основу для чіткої бізнес-стратегії. Для цього потрібен аналіз бізнесу, тенденцій поведінки споживачів у секторі та економіки в цілому, щоб кількісно визначити як загрози, так і можливості. Ці типи сканування цифрових можливостей слід сортувати за короткостроковими та довгостроковими кішнями вартості. (McKinsey Quarterly, березень 2016 р., McKinsey.com.)

У той же час компаніям необхідно зробити аналіз власних цифрових можливостей і ресурси. Можливості, які створюють основу для інших ключових процесів і дій (наприклад, модульні ІТ та гнучкі технологічні платформи) особливо важливі. Талант середнього рівня є найважливішим елементом для цифрового успіху компанії.

Маючи це розуміння, компанії потім визначають, якими є їхні стратегічні амбіції, будь то переоснащення існуючого бізнесу чи щось більш радикальне, наприклад занурення в новий ринок або інноваційна бізнес-модель. Вони розробляють детальну дорожню карту для вирішення прогалин в можливостях, а також наборі, розвитку, стимулюванні та утриманні необхідних талантів.

2. Дизайн: створення та прототипування проривного досвіду.

Компанії починають із зосередження на найважливіших шляхах клієнта, а потім повертаються до розробки та створення проривного досвіду клієнтів. Використовуючи дизайнерське мислення та навички, ці компанії визначають кожен подорож, особливо шукаючи больові точки та втрачений потенціал ланцюгу створення вартості.

На цьому етапі компанія повинна уникати нескінченних раундів планування швидко створювати прототипи, перетворюючи концепції на мінімально життєздатні продукти для тестування та ітерації ринку перед масштабуванням.

Цей етап також включає розробку підходів швидкої доставки та ІТ-інфраструктури, поєднує застарілі системи з мікросервісами та модульними елементами «plug-and-play». Все більше цифрових компаній використовують DevOps (інтегрована розробка і операційні групи) і безперервне постачання, щоб програмне

забезпечення можна було розробляти, тестувати та швидко розгортати для споживачів і кінцевих користувачів.

З боку організації плавний характер міжфункціональної співпраці, швидке прийняття рішень, а ітераційна розробка означає, що бізнес повинен зосередитися на механізмах командної роботи такого типу. Вони включають ефективні показники та системи показників для оцінки цифрової продуктивності і структури стимулів для формування правильної поведінки, мислення та результатів.

3. Реалізація: створення мережі партнерів, які зможуть швидко розширити амбіції компанії. Отримання швидкості та масштабу, необхідних для переосмислення, все більше потребує екосистеми зовнішніх команд, партнерів, постачальників і клієнтів. На практиці це означає співпрацю з гравцями на платформі, спеціалістами з доставки та нішевими гравцями. Це ті стосунки, до яких компанії можуть звернутися, щоб швидко надати певні навички та здібності.

Ця реальність зробила управління екосистемою важливою компетентністю, особливо розуміння того, як знайти та підключити клієнта до правильного поєднання додаткових можливостей.

У той час як компанії намагаються масштабувати свої цифрові перетворення в усій організації, вирішальна роль досвідчених менеджерів зі змін постає у центрі уваги. Ці керівники не лише грають роль «авіадиспетчера» багатьох рухомих частин, але й мають ділову довіру та вміння вирішувати реальні бізнес-проблеми. Вони повинні підтримувати прискорені темпи змін і підвищувати підзвітність у всьому бізнесі. Керівники змін розглядатимуть усе підприємство, досліджуючи організаційну структуру, управління даними, наймання талантів, управління продуктивністю та ІТ-системи для сфер можливостей, приймаючи рішення, які збалансують ефективність і швидкість з результатом.

«Тренер спритності» є прикладом такого типу ролі. Ця людина має сильні комунікаційні навички та навички впливу, може створювати та розгортати плани для підтримки гнучких процесів у всьому бізнесі, а також може запроваджувати KPI та показники для відстеження прогресу.

4. Зниження ризику: структурування процесу для мінімізації ризику.

Одна з найпоширеніших причин невдачі цифрової трансформації полягає в тому, що в організації розвивається «виснаження змін», а кошти починають зменшуватися. Щоб пом'якшити цей ризик, важливо зосередитися на швидких виграшах, які не лише створюють імпульс, але й створюють економію коштів, які можна реінвестувати в наступний раунд трансформацій. Багато компаній вирішують спочатку інвестувати в «горизонтальні» компоненти, такі як рівні управління бізнес-процесами (BPM) або платформи центрального адміністрування, які можуть бути спільними для багатьох ініціатив, врівноважуючи їх більш «видимими» елементами, щоб забезпечити доказ концепції трансформації.

**Висновки.** Технологічні ризики, особливо кібербезпека, також вимагатимуть підвищеної уваги, оскільки компанії оцифровують більше операцій і процесів. Організації можуть пом'якшити ці ризики, автоматизувавши тестування програмного забезпечення, створивши системи, у яких збої можна вирішувати за лічені хвилини, не вводячи значні частини бізнесу під загрозу. Керівники вищої ланки особливо повинні зосередитися на структурних та організаційних питаннях — від створення кібербезпеки в усіх бізнес-функціях до зміни поведінки користувачів, що заважає можливості для управління кіберризиками.

Одним із ризиків, який часто не помічають керівники вищої ланки, є втрата права власності на джерела цінності. Це може включати дані компанії, відносини з клієнтами або інші активи. Розуміння того, звідки надходить цінність, дозволяє підприємствам вигідно орієнтуватися в екосистемних відносинах.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Orekhova T., Tertychnyi Ya. Current trends of electronic commercial development in the world markets. *Business Management*. 2019. Vol. 4. P. 39-51.
2. Khadzhyunov I., Kovalska L., Taranych A., Boyko A., Samiilenko H. Determining impact of digitalization on the potential-forming space of regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. Volume 11. Issue 50. P. 272–281.
3. Lavrov R., Burkina N., Popovskiy Y., Vitvitskiy S., Korniiichuk O., Kozlovskiy S. Customer classification and decision making in the digital economy based on scoring models. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Volume 11, Issue 6. Pp. 1463–1481.
4. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Економічні науки*. 2018. Випуск № 22 (62). 2 т. С. 21-24.
5. Женченко М. І. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. Вид. 2-ге, виправл. Київ : Жнець, 2018. 436 с.
6. Dubel M. Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*. 2020. Vol.1. P. 86-100
7. Albert Bollard, Elixabete Larrea, Alex Singla, and Rohit Sood. The next-generation operating model for the digital world. URL: <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2018/01/1151-Next-gen-operating-model-for-digital-McKinsey.pdf>
8. Capgemini . Global Business Process Management Report. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Global\\_Business\\_Process\\_Management\\_Report.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Global_Business_Process_Management_Report.pdf)
9. Handžić M. The improvement of business efficiency through business process management, School of Economics and Business, University of Sarajevo. 2016. pp. 57-79.
10. Harris E. What Problem does Business Process Management Solve? URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/what-problem-does-business-processmanagement>
11. Hanlon A. What is Porter's five Forces model? URL: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>