

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ DEVELOPING STRATEGIES OF DIGITAL-TRANSFORMATION OF COMPANIES

Уточнено сутність та особливості розроблення стратегій digital-трансформації підприємств. Окреслено передумови, можливості, виклики та проблеми розроблення стратегій. Обґрунтовано завдання й заходи щодо digital-трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає перетворення форм і методів інформаційного менеджменту, переорієнтацію цінностей та пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів.

Ключові слова: стратегія, digital-трансформація, підприємства, цифрові технології, нові бізнес-моделі.

Уточнены сущность и особенности разработки стратегий digital-трансформации предприятий. Определены предпосылки, возможности, вызовы и проблемы разработки стратегий. Обоснованно задачи и мероприятия по digital-трансформации предприятий на основе современных цифровых технологий, что предполагает пре-

образование форм и методов информационного менеджмента, переориентацию ценностей и приоритетов функционирования предприятий в условиях обострения конкурентной борьбы и углубление глобализационных и интеграционных бизнес-процессов.

Ключевые слова: стратегия, digital-трансформация, предприятия, цифровые технологии, новые бизнес-модели.

Clarified the nature and characteristics of the development of strategies of digital-transformation of companies. Identified the prerequisites, opportunities, challenges and problems of strategy development. Justified tasks and activities on digital-transformation of companies based on modern digital technologies, involves the transformation of forms and methods of information management, the reorientation of values and priorities of companies in the conditions of increasing competition and deepening globalization and integration of business processes.

Key words: strategy, digital-transformation, company, digital technologies, new business models.

УДК 65.012.45

Гудзь О.Є.

д.е.н., професор

Державний університет телекомунікацій

Маковій В.В.

аспірант

Державний університет телекомунікацій

Постановка проблеми. Сьогодні все більше керівників і менеджерів підприємств усвідомлюють необхідність змін у своєму бізнесі. Розвиток сучасних інформаційних технологій змінює способи взаємодії кінцевих споживачів із підприємствами. Нині клієнт, який хоче взаємодіяти з підприємством усіма доступними каналами у зручний для нього час, пов'язаний із підприємством безліччю digital-каналів, серед яких – сайт, мобільні додатки, онлайн-консультанти та багато іншого. Найбільшого значення під час адаптації підприємств до сучасних тенденцій розвитку набуває питання їх digital-трансформації, оскільки колишні моделі і бізнес-процеси стають неефективними, старі методи комунікацій не працюють. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, доступний Інтернет, мобільні додатки – все це змінює способи комунікації всіх контактних груп із підприємством. Багато підприємств прагнуть увійти у цифровий світ, але лише мала частина має чіткі орієнтири для розроблення стратегій digital-трансформації через брак обґрунтованих теоретико-методичних та практичних рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація, діджиталізація, digital-transformation – цей тренд уже міцно закріпився у програмах найбільших панельних дискусій на економічних форумах і профільних конференціях. Різні аспекти розроблення стратегій digital-трансформації підприємств знаходимо у наукових розробках таких учених, як: Д. Бон-

нет, О. Гусєва, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл, М. Уейд, Г. Уестерман, С. Хаузер. Водночас слід відзначити недостатність наукових розробок щодо цієї проблематики.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення сутності та особливостей розроблення стратегій digital-трансформації підприємств, окреслення передумов, можливостей, викликів та проблем розроблення стратегій, обґрунтування завдань і заходів щодо digital-трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття стратегії знайшло широке відображення у багатьох наукових працях. Його родовід розпочинається з військової сфери (з грец. «стратос» – військо, ago – веду), де він визначався як «найважливіший складник військового мистецтва, який опікується питаннями підготовки, планування і ведення війни, воєнних кампаній та операцій, які вирішують результат війни» [12, с. 616]. В. Даль теж тлумачив стратегію як «учення про найкраще розміщення й використання усіх військових сил і засобів».

Конверсія поняття «стратегія» спостерігалася з розвитком менеджменту, який запозичив цей військовий термін, адаптувавши його до широкого спектру економічних умов і реалій функціонування підприємств.

Його часто трактують як план дій, що розрахований на довгостроковий період. Г. Мінцберг ствер-

джує, що стратегія – це «уніфікований, вичерпний, цілісний план, який забезпечує виконання основних завдань підприємства» [10, с. 34]. С. Єрохін, теж обґрунтовує, що стратегія – це «комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень» [5, с. 18]. Цікаво, що в теорії гри стратегія теж визначається як «складний план, що визначає вибір у будь-якій імовірнісній ситуації» [10, с. 34] або «множина виборів, які можуть бути вибрані в ситуації, коли результат залежить не лише від власних дій, а й від дій інших» [23], при цьому передбачається, що стратегія формується гравцем заздалегідь та не змінюється у процесі «гри».

Дж.Б. Куїнн теж переконував, що стратегія – це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле» [10, с. 231]. А тактика, за його баченням, – це «короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей» [10, с. 24]. Тобто адаптивність вважається ключовою ознакою та головною характеристикою тактики. А пріоритетне завдання стратегії полягає у тому, щоб окреслити контури та маркери цієї адаптивності, «вибудувати концепцію, достатньо сильну та потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей наперекір усім непередбачуваним утручанням зовнішніх сил» [10, с. 31]. Але на противагу плану, де чітко визначається перелік обов'язкових заходів та дій, стратегія має розглядатися як логіка поведінки, яка може (і повинна) модифікуватися залежно від змін зовнішнього середовища та дій конкурентів і партнерів. Г. Мольтке окреслював стратегію як «еволюцію первинної керівної ідеї згідно з обставинами, які постійно змінюються» [26, с. 36]. Тобто у стратегії мають максимум враховуватися закономірності розвитку економічної системи, взаємовідносини з різними контактними аудиторіями, різноманітні бізнесові ланцюги, комунікації, коливання умов зовнішнього середовища тощо.

Таку позицію підтримує й А. Роув, обґрунтовуючи стратегічний менеджмент як «процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості із загрозами та сприятливими можливостями, які надає зовнішнє середовище» [24]. Це, своєю чергою, потребує якнайповнішого врахування усього комплексу впливів та включення реакції на нього до програми дій. Власне, якби такі впливи були повною мірою передбачуваними, це дало б можливість звести стратегію до функціонального плану, тобто безпосередньої послідовності наперед визначених дій.

А. Чандлер визначає стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідне для виконання цих цілей» [16, с. 13].

З часом еволюція розуміння стратегії від плану до гнучкого управління за цілями прискорюється [8, с. 30]. Так, Ф. Котлер тлумачить стратегічне планування як «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями» [7, с. 538]. О. Шубін трактує стратегію як «напрямок діяльності підприємства, заснований на сполученні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку» [15, с. 470]. О. Гончаренко та Є. Лисицин переконують, що стратегія «встановлює співвідношення між цілями політики і засобами їх досягнення» [3, с. 26]. В. Манов визначає стратегію як «генератор можливостей розвитку» [9, с. 297]. На його думку, цільовою функцією стратегії є створення передумов для досягнення певних цілей. Підтримує такий підхід і Г. Почепцов, стверджуючи, що «стратегія структурує майбутнє, у такий спосіб здійснюючи оптимальний перехід до нього» [11, с. 4–5].

Водночас розглянуті підходи до поняття стратегії видаються непродуктивними, коли підприємство прагне здійснити певний інноваційний прорив, освоюючи нові ринки, продукти, організаційні, виробничі чи інформаційні технології. За таких умов невизначеність реакції зовнішнього середовища сильно зростає й унеможливорює врахування априорі різноманітного спектру можливих дій підприємства на ці реакції. Тому й «стратегічне планування відрізняється від звичайного врахуванням нестабільності середовища існування» [6]. Б. Будзан стверджує, що стратегія – це «набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організацій» [1, с. 71]. В. Соловйов обґрунтовує, що стратегія – це «генеральний напрям руху, генеральна лінія поетапного досягнення мети, провідний напрям руху для поетапного досягнення певних цілей» [13, с. 66–67]. Подібне тлумачення знаходимо й у С. Мочерного: «Стратегія – це довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [4, с. 88]. Г. Мінцберг теж окреслює стратегію за принципом «п'яти П»: план, прийом (способи реалізації плану), поведінка, позиція стосовно інших суб'єктів та перспектива (plan, ploy, pattern of behaviour, position in respect to others, perspective) [14, с. 11]. Саме ґрунтуючись на такому підході, ми й будемо розглядати стратегії digital-трансформації підприємств.

Дефініція digital походить від латинського digitalis – цифри. Своєю чергою, поняття трансформації (transformation) – може бути розділене на trans, тобто «перетнути» або «змінити», а також form, яку можна розглядати як «форму» [18]. У наукових колах ведуться жваві дискусії щодо розуміння поняття digital-трансформації. Інколи

його ототожнюють із цифровим перетворенням, що передбачає «безпаперовий офіс» та досягнення «цифрової зрілості бізнесу» [20], що впливає як на окремі підприємства [22], так і на цілі сегменти економіки. Іноді digital-трансформації ототожнюють з оцифровуванням (процес перетворення паперової інформації в електронну). Але оцифрування не тотожне digital-трансформації. Тут важлива комбінація стратегічних та пріоритетних взаємозв'язків, ланцюгів, дій, комунікацій, які формуються для досягнення бізнес-цілей шляхом створення нових бізнес-ланцюгів та оцифрування й об'єднання інформаційних масивів. Гален Груман [2] окреслює digital-трансформацію як застосування цифрових технологій, що суттєво впливає на всі аспекти бізнесу та суспільства [8]. Інші дослідники визначають digital-трансформацію як процес переходу підприємства до нових способів мислення і роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Ми підтримуємо позицію, що «digital-transformation – це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо шляхом прийняття цифрових технологій. Це прискорить продаж і зростання бізнесу [25].

Здебільшого digital-трансформація передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності. Тобто digital-трансформація – це не лише використання цифрових технологій, а й передусім зміни в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей. Водночас акцентуємо, що digital-трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до якісних докорінних змін функціонування та поведінки підприємства. По суті, digital-трансформація – це зміна підходу до ведення бізнесу. Для того щоб бути комерційно успішними в нових умовах загальної цифровізації, підприємству необхідно розробляти нові продукти з використанням digital-каналів підприємства. Тобто digital-трансформація за своїм призначенням забезпечує нові види інновацій та креативність у певній галузі, а не просто вдосконалення чи підтримку традиційних методів [21].

Нині, за оцінками експертів, більше 60% найбільших світових корпорацій уже працюють над своєю стратегією digital-трансформації.

Відповідно до індексу галузевого шифрування McKinsey Global Institute [17], Європа нині працює на 12% свого цифрового потенціалу, а США – на 18%. Німеччина працює на рівні 10% від свого цифрового потенціалу, тоді як Велика Британія – на рівні 17% (майже як США). Це наочно демонструє, що підприємства навіть розвинених країн, прикладаючи багато зусиль, не можуть використати весь свій потенціал цифрування.

Україна використовує менше 1% свого цифрового потенціалу. Вітчизняні підприємства неналежно оцінюють такий показник, як вартість життєвого циклу закупівель і обладнання. Їх часто лякає сама перспектива ІТ- та digital-трансформації, що вимагає вкладень в оновлення інфраструктури, технологічного парку, навчання і зарплат персоналу. Водночас альтернативи digital-трансформації немає. Технології стрімко прогресують, набагато вищими темпами, ніж це було 30–40 років тому. Світ прискорюється, і встигнути за змінами може лише той, хто готовий уже зараз адаптуватися й перетворюватися.

Провідні світові компанії чудово усвідомлюють цей факт, про що свідчать результати недавнього дослідження «ESG 2018: Крива зрілості ІТ-трансформації» (ESG 2018 IT Transformation Maturity Curve), проведеного компанією Compañiestrategy Group (ESG) за підтримки Dell EMC та Intel. Так, 96% учасників опитування, що лягло в основу цього дослідження, вже почали впроваджувати заходи з digital-трансформації, і вони відзначають тісний взаємозв'язок цих заходів з ІТ-трансформацією. При цьому 81% респондентів визнають, що без упровадження digital-трансформації вони були б менш конкурентоспроможними.

Звичайно, що стратегія digital-трансформації буде різнитися для кожного підприємства.

Основою digital-трансформації мають бути технології так званої третьої платформи: хмари, мобільні сервіси, аналітика великих даних і соцмережі, що збільшує кількість каналів для комунікацій із контактними аудиторіями та переводить бізнес в online-режим. Окрім цих технологій, підприємство має перейти до нових методів імплементації проектів. Передусім це гнучка розробка agile, яка підвищує клієнтоорієнтованість та дає змогу бізнесу і ІТ спільно управляти проектом ще на стадії ухвалення рішень.

Перед формуванням стратегії digital-трансформації менеджмент підприємства має з'ясувати декілька питань: чи потрібні підприємству зміни зараз; хто споживач; які точки взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками; які дані про взаємодії потрібно збирати, як їх зберігати і аналізувати; яка потрібна бізнес-модель для успішної діяльності; скільки підприємство може і готове інвестувати у зміни; чи готовий персонал до змін; хто буде проводити необхідні зміни.

Розроблення стратегії digital-трансформації здійснюється за такими етапами:

– формування бачення (передусім топ-менеджерам необхідно сформулювати спільне бачення всього процесу digital-трансформації і донести важливість перетворень до співробітників, розробити нову систему оцінки та мотивації їх роботи);

– визначення мети, цілей та завдань (необхідно розуміти, що мета успішної digital-трансформації – це не створення нового підприємства, а його реструктуризація, щоб по-новому скористатися перевагами всіх наявних цінних активів і компетентностей, мають змінитися не тільки технології, а й управління та цілі і завдання, які стоять перед колективом);

– проведення ретельної ревізії та аналізу стратегічних активів і компетентностей підприємства (такими активами можуть бути: кваліфікація персоналу, канали дистрибуції, продукти, партнерська мережа, дані про клієнтів тощо);

– оцінка можливостей, часових обмежень, загроз та ризиків (так, часто підприємства, які роблять спробу використати можливості Інтернет-маркетингу і нові бізнесові ланцюги та інформаційно-комунікаційні технології, заходять у глухий кут через компетентнісні чи операційні дисбаланси; проблеми починаються, коли концентруються на технологіях і забувають про можливості персоналу та операційні процеси);

– розроблення нових схем бізнес-процесів та комунікацій (грамотна настройка всіх бізнес-процесів та комунікацій уважається надзвичайно важливою, для цього потрібно відійти від традиційної каскадної моделі поширення інформації зверху вниз і розширювати горизонтальні комунікації з використанням усіх можливих digital-каналів: електронної пошти, веб-подкастів, CRM, відеоконференцій тощо);

– оцінка інвестиційних можливостей, пошук мультимедіального фінансування (digital-трансформація, як будь-який процес зміни, не може проходити без інвестицій, іноді їх обсяги мають бути суттєвими, а на ринку аналогічні бізнес-кейси просто відсутні, тому потрібно проводити такі зміни, які зможуть окупитися у майбутньому);

– зміни в роботі з персоналом (для проведення трансформації необхідно вміти управляти новими ініціативами і процесами, для цього доводиться повністю міняти традиційні способи роботи з персоналом, деяким керівникам вдається перебудувати існуючий колектив, іншим же необхідно шукати потрібні компетенції за межами підприємства, вводяться нові посади, наприклад Chief Digital Officer, Chief Data Officer, Data Scientist, директор із трансформації тощо, чи створюються нові підрозділи, наприклад Transformation Team, в яку входять фахівці з різних сфер діяльності підприємства);

– своєчасне коректування стратегії (після того як дорожня карта трансформації складена і процес запущений, топ-менеджеру потрібно дуже тонко відчувати ситуацію й оцінювати зміни, що відбуваються; співробітники теж переосмислюють свою роботу, важливо бути відкритим до пропозицій персоналу, які можуть допомогти скорегувати

процес перетворень і зробити його більш ефективним).

Окрім того, розроблення стратегії digital-трансформації передбачає формування кількох модулів:

– клієнтський сервіс (Customer Centricity) – для підвищення клієнтоорієнтованості доцільно впроваджувати інструменти: аналітики, варіативності, скоринг, адаптивності і прогнозування;

– партнерство та колаборації (Partner Centricity) – розвиток інфраструктури як платформи або цілої екосистеми підприємства за принципом відкритого API і гнучкої інтеграції, що дасть змогу знаходити нові нестандартні проливні рішення в розвитку своїх продуктів і послуг шляхом колаборацій та інтеграцій з іншими сервісами і партнерами; цифрове партнерство стає одним із важливих чинників масштабування, що дає змогу підприємству незалежно від географії вести бізнес будь-де;

– робота з даними (Data Governance) – Big Data, штучний інтелект, нейромережі мають стати робочими інструментами, з їх допомогою моделюється клієнтська поведінка, прогнозується попит, формуються переваги й адаптуються продукти і послуги;

– впровадження інноваційних технологій (R&D) – необхідно формувати центри інновацій (research & development), завданням яких має бути регулярна робота над пошуком і тестуванням нових напрямів розвитку бізнесу, продуктів і рішень;

– цінність (Value) – використання digital дасть змогу підвищити цінність продуктів і послуг для клієнтів, яким стає принципово важливо купувати продукти та послуги повноцінно й дистанційно, отримувати оперативну підтримку цілодобово і без відвідування офісів, водночас змінюється економічна модель, організаційний дизайн бізнесу та модель масштабування, стають доступні нові можливості у швидкому розвитку без регіональної експансії у вигляді будівництва офісів і точок продажів;

– HR-стратегія і цифрова культура інновацій (Digital culture) – у процесі перетворень підприємство переходить до клієнтоцентричної моделі, з'являється необхідність безперервного розвитку, освіти і підвищення кваліфікації всього персоналу, змінюється організаційна структура тощо.

Акцентуємо, що digital-трансформація генерує як великі можливості, так і проблеми, перешкоди та виклики. Унікальними викликами та можливостями є те що підприємства повинні боротися гнучкими інструментами з конкурентами, які користуються перевагами низьких бар'єрів входження в бізнес, які забезпечує така технологія. Крім того, завдяки високій важливості, наданій сьогодні технологіям та їх широкому використанню, наслідки

оцифрування доходів, прибутку та можливостей мають значний потенціал зростання [19]. Основною перешкодою стає неготовність команди – відсутність розуміння і недостатність експертизи, крім того:

- на початковому етапі: брак мотивації, репутаційні ризики, відсутність перевірених бізнес-кейсів;
- на етапі виконання: відсутність необхідних навичок, культурні відмінності та неефективні ІТ;
- на рівні управління: нечіткість цілей, труднощі координації бізнес-процесів.

Водночас digital-трансформація дає можливість заощадити. Ті підприємства, які її пройшли, витрачають на 31% менше на критично важливі для бізнесу додатки, у них на 14% більше ІТ-проектів, які вони виконали, витративши менше запланованого бюджету. Можна відзначити чотири ключові переваги, які дає підприємству digital-трансформація, згідно з даними дослідження ESG: інноваційність, прибутковість, конкурентоспроможність, економія. Шлях перетворень важко назвати легким. Однак дослідження ESG показують, що ті компанії, які вже вийшли на стадію трансформування, зуміли домогтися вагомих бізнес-результатів, зазначає віце-президент із досліджень ESG Джон МакНайт. За його словами, ідея ІТ-трансформації все частіше знаходить відгук у бізнесу. І вже не тільки ІТ-фахівці, а й керівництво підприємств визнає її критичне і стратегічне значення.

Опитування, проведене Cisco в рамках Форуму «Інтуїтивна мережа», що відбувся у 2017 р., підтвердило важливість digital-трансформації для вітчизняних підприємств: 38% респондентів зазначили, що спостерігають істотний вплив цього тренду на бізнес-стратегію їхніх підприємств, який триватиме протягом одного-трьох років, а 50% – вплив до певної міри. Крім того, більше половини опитаних – 56% – стурбовані проблемами кібербезпеки, 39% – дуже стурбовані і лише 5% не переймаються ними зовсім. Показово, що за останні два роки тільки 3% респондентів не стикалися з інцидентами в галузі ІТ-безпеки. За цей період серед таких інцидентів частіше за інші називали віруси, поштовий спам і фішингову пошту, трояни, DDoS-атаки і програми-вимагачі. Ці атаки призводили до відмови систем (31% відповідей) та знищення даних (20%). Щодо основної перешкоди для забезпечення захисту від кіберзагроз, то тут із великим відривом серед відповідей лідирували бюджетні обмеження. На думку респондентів, вони ж посідають чільне місце в переліку перешкод на шляху digital-трансформації їхніх підприємств (49%). За ними йдуть небачення керівництвом взаємозв'язку цього тренду з бізнесом (14%), а також недостатнє розуміння того, що таке digital-трансформація й які переваги вона може принести підприємству (13%).

Підсумовуючи, відзначимо, що стратегія digital-трансформації передбачає здійснення перетворень у:

- бізнесовій діяльності: управління, маркетинг, персонал, комунікації, обслуговування клієнтів тощо;
- бізнес-процесах та бізнес-ланцюгах: оптимізація та автоматизація бізнес-процесів та бізнес-ланцюгів для досягнення конкретної бізнес-цілі;
- бізнес-моделі: підходи до розроблення продуктів, цінової пропозиції, відношення та взаємозв'язки з клієнтами та партнерами, використання нових джерел доходів та технології, іноді зменшуючи традиційний основний бізнес;
- бізнес-екосистемі: мережі партнерів та зацікавлених сторін, а також контекстні чинники, що впливають на бізнес, такі як регуляторні та економічні пріоритети й еволюція, нові екосистеми будуються між підприємствами з різним інформативним та інноваційним фоном, завдяки яким дані та дієздатний інтелект стають інноваційними активами;
- управлінні стратегічними активами: основна увага зосереджена на традиційних матеріальних активах, але все більше на нематеріальних активах, таких як інформація, компетенції та клієнти;
- організаційному дизайні та культурі: гнучкість, адаптивність, клієнтоорієнтованість, ціннісний підхід, що досягається завдяки досягненню основних компетенцій у всіх сферах, таких як цифрова зрілість, лідерство, зростання інтелектуального капіталу, креативності тощо.

Можна константувати, що digital-трансформація – це один із найважливіших напрямів успішного функціонування підприємства, який допоможе зробити новий бізнесовий та технологічний ривок, при цьому істотно скоротивши витрати й оптимізуючи процеси виробництва для збереження екології. Підприємства, які сьогодні не будуть розробляти та реалізовувати свої стратегії digital-трансформації, завтра будуть неефективними і просто зникнуть під тиском нових ринкових реалій і більш прагматичних і успішних конкурентів.

Висновки з проведеного дослідження. У статті уточнено сутність та особливості розроблення стратегій digital-трансформації підприємств, окреслено передумови, можливості, виклики та проблеми розроблення стратегій, обґрунтовано завдання й заходи щодо digital-трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає перетворення форм і методів інформаційного менеджменту, переорієнтацію цінностей і пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів. Зокрема, наголошено, що digital-трансформація – це осмислений стратегічний процес зміни бізнесу в умовах викликів нової цифрової економіки, що передба-

чає сукупність перетворень через упровадження інноваційної культури, адаптацію бізнес-моделей, широке використання даних, клієнтоцентричність і управління цінністю. Всі підприємства мають розробити та реалізувати свої власні стратегії digital-трансформації, для того не тільки продемонструвати кращі результати сьогодні, а й щоб забезпечити зростання завтра. Сьогодні digital-трансформація не просто потрібна бізнесу для виживання, вона необхідна для побудови гнучкої бізнес-моделі, яка допоможе бути успішним у постійно мінливому світі майбутнього.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К.: Основи, 2001. 349 с.
2. Грумен Г. What digital transformation really means. URL: <https://www.infoworld.com/article/3080644/it-management/what-digital-transformation-really-means.html>.
3. Гончаренко О.М., Лисицин Є.М. Методологічні засади розробки нової редакції Концепції національної безпеки України. К.: Нац. ін-т стратег, досл., 2001. 154 с.
4. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К.: Femina, 1995. 368 с.
5. Єрохін С.А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12. С. 17–23.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: основные понятия и принципы. М.: Университетский гуманитарный лицей, 2001. 315 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб.: Корунс, 1994.
8. Кредісов А., Літовченко Б. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. Економіка України. 2011. № 2. С. 28–37.
9. Манов В. Реформы в постсоциалистическом государстве: опыт Болгарии. М.: Экономика, 2000. 354 с.
10. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. СПб.: Питер, 2001.
11. Почепцов Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид політики. Політичний менеджмент. 2004. № 2. 250 с.
12. Словарь иностранных слов / под ред. Ф.Н. Петрова и др. М.: Советская энциклопедия, 1964. 548 с.
13. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 448 с.
14. Стратегический менеджмент / Д. Стоунхаус, Д. Кэмпбел, Б. Хьюстон. М.: Прометей, 2003. 336 с.
15. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. Журнал європейської економіки. 2003. № 4. С. 470.
16. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 466 p.
17. Baker M. Digital Transformation. 2014. 226 с.
18. Digital / Oxford dictionaries. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital>.
19. Digital Europe: Realizing the continent's potential / McKinsey&Company. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-europe-realizing-the-continent-potential>.
20. Heinze A., Griffiths M., Fenton A., Fletcher G. Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment. Global Business and Organizational Excellence, 2018. P. 6–13.
21. Lankshear C., Knobel M. Digital literacies: concepts, policies and practices. 2008. 173 p.
22. Patel K., McCarthy M. Digital transformation: the essentials of e-business leadership. 2000. 134 p.
23. Polak B. ECON 159: Game Theory. Lecture 1 Transcript. Open Yale Courses. 2007. URL: <http://oyc.yale.edu/economics/econ-159>.
24. Rowe A., Mason R., Dickel K. Strategic Management. N.Y., 1996. 953 p.
25. Stolterman E., Croon A. Information systems research: relevant theory and informed practice. 2004. 689 p.
26. Thompson J.L. Strategic Management: Awareness and Change. Cengage Learning EMEA, 2001. 1141 p.

REFERENCES:

1. Budzan B. (2001) Menedzhment v Ukrayini: suchasnist iperspektyvy [Management in Ukraine: Present and Future] K.: «Osnovy», 349 p. [In Ukrainian].
2. Grumen G. What digital transformation really means. URL <https://www.infoworld.com/article/3080644/it-management/what-digital-transformation-really-means.html>. (04.11.2018).
3. Goncharenko O., Lysycyn Ye. (2001) Metodologichni zasady rozrobky novoyi redakciyi Konceptiyni Nacionalnoyi bezpeky Ukrayiny [Methodological Principles for the Development of a New Revision of the Concept of the National Security of Ukraine] K.: Nacz. in-tstrateg, dosl., 154 p. [In Ukrainian].
4. Mochernyi S. (1995) Ekonomichnyj slovnyk-dovidnyk [Economic Dictionary – Directory]. K.: Femina, 368 p. [In Ukrainian].
5. Yeroxin S.A. (2004) Osnovni zasady formuvannya strategij socialno-ekonomichnogo rozvytku Ukrayiny [Basic principles of formation of strategies of social and economic development of Ukraine]. Aktualni problem ekonomiky. № 12. – P.17 – 23. [In Ukrainian].
6. Zub A.T. (2001) Strategicheskij menedzhment: osnovnye ponjatija i principy [Strategic management: basic concepts and principles] M.: Universitetskij humanitarnyj licej, 315 p. [In Russian].
7. Kotler F. (1994) Osnovy marketinga [Marketing basics] SpB.: AO «Koruns». [In Russian].
8. Kredisov A., Litovchenko B. (2011) Strategichnyj menedzhment na pochatku XXI st.: zmina paradygmy [Strategic management at the beginning of the XXI century: a paradigm shift] Ekonomika Ukrayiny. № 2. p. 28-37. [In Ukrainian].
9. Manov V. (2000) Reformy v postsocialisticheskom gosudarstve: opyt Bolgarii [Reforms in the post-socialist state: the experience of Bulgaria] M.: OAO «Izdatel'stvo «Jekonomika». 354 p. [In Russian].

10. Mincberg G., Kuinn B., Goshal S. (2001) Strategicheskij process [Strategic process] SPb.,Piter. [In Russian].
11. Pohepczov G. (2004) Strategiya yak mystecztvo i osoblyvyj vyd polityky [Strategy as an art and a special kind of politics] Polity`chny`jmenedzhment. № 2. 250 p. [In Ukrainian].
12. Slovar inostrannyh slov. Sovetskaja jenciklopedija (1964) [Dictionary of foreign words. Soviet encyclopedia] F. Petrova (Ed). 548 p. [In Russian].
13. Solovev B. (2002) Strategicheskij menedzhment [Strategic management] Rostov-na-Donu: Feniks. 448 p. [In Russian].
14. Stounhaus D., Kjempbel D., H'juston B. (2003) Strategicheskij menedzhment [Strategic management] M.: «Prometej».336p. [In Russian].
15. Shubin O. (2003) Strategichne upravlinnya yak osnovna chastyna systemy menedzhmentu pidpryyemstva [Strategic management as the main part of the enterprise management system] Zhurnal yevropejs`koyi ekonomiky. № 4. – 470 p. [In Ukrainian].
16. Chandler A. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.466 p.
17. Baker M. (2014) Digital Transformation. 226 p.
18. Digital. Oxford dictionaries. Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital>. (29.10.2018)
19. Digital Europe: Realizing the continent's potential (2016) McKinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-europe-realizing-the-continent-potential>. (29.10.2018)
20. Heinze A., Griffiths M., Fenton A., Fletcher G. (2018) Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment. Global Business and Organizational Excellence. p. 6–13.
21. Lankshear C., Knobel M.(2008) Digital literacies: concepts, policies and practices. 173 p.
22. Patel K., McCarthy M.(2000) Digital transformation: the essentials of e-business leadership. 134 p.
23. Polak B. (2007) ECON 159: Game Theory. Lecture 1 Transcript. Open Yale Courses. Available at: <http://oyc.yale.edu/economics/econ-159> (30.10.2018)
24. Rowe A., Mason R., Dickel K. (1996) Strategic Management. N.Y., 953 p.
25. Stolterman E.,Croon A. (2004) Information systems research: relevant theory and informed practice. 689 p.
26. Thompson J. (2001) Strategic Management: Awareness and Change. Cengage Learning EMEA, 1141 p.

Gudz O.E.

Doctor of Economics, Professor
State University of Telecommunications

Makovii V.V.

Postgraduate Student
State University of Telecommunications

DEVELOPING STRATEGIES OF DIGITAL – TRANSFORMATION OF COMPANIES

The development of modern information technology changes the ways of end-user's interaction with companies. Today, a user is connected with them by various digital-channels: sites, mobile applications, online-consultants and etc. The user is located in the center of this system who wants to interact with the company through all available channels in any time. The question of strategies' development of their digital-transformation becomes the most important at the adaptation of their companies according to modern trends.

According to our research we analyzed the concept, essence and peculiarity of strategies' development of digital-transformations of companies.

We understood, that we should use not only digital technology for providing commercial success of management company, but above all we should change our thinking, style of leadership, system of encouragement and process of adopting new business-models.

We substantiated tasks and ways about digital-transformations of companies based on modern digital technologies, which provides changes of forms and methods of information management, reorientation of values and priorities of companies' functioning under conditions of competition aggravation and intensification of global and integrational business processes.

In addition, we designated the four main advantages, which digital-transformation gives the company: innovation, profitability, competition aggravation and economy. According to this research we found that such companies which have already come to the stage of transformation, they could achieve essential business results. The idea of IT-transformation is used in business more frequently. And now, not only IT-specialists but even the leadership of companies accepts its critical and strategical value.

Digital transformation – is the strategical process of changing business under condition of new digital economy, which provides complex of changes through the introduction of innovative culture, adaptation of business-model, widely using of data, customer centricity and value's management. All companies have to develop and implement their own strategies of digital-transformations, in order to show the best results not only now, but to provide the growth in future. Today, digital-transformation is needed not only for business's survival, but for building a flexible business-model, which will help to be successful in this constantly changeable world of future.