

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>

УДК 65.012.45

РОЗВИТОК ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

DEVELOPMENT OF BUSINESS DIGITALIZATION IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

Жосан Ганна Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>**Zhosan Hanna**

Kherson State Agrarian and Economic University

В статті досліджено стан бізнесу в період пандемії. У процесі дослідження з'ясувалися наступні тенденції: з приходом карантину більшість споживачів стали біднішими; зниження обсягів доходів не завжди призводить до зменшення витрат; з настанням пандемії бізнес почав адаптацію до нових реалій шляхом впровадження інновацій в способах комунікації з клієнтами і освоюючи нові канали продажів. Встановлено, що пандемія COVID-19 доповнила картину масивних змін у бізнесі та бути «Діджитал» стало обов'язковим і справжнім лідером цифрової трансформації стали не CEO, не СТО, а COVID-19. Застосування адаптивного інтелекту в поєднанні з креативним мисленням, допомогло багатьом власникам бізнесу не просто втриматися на ринку, а й відкрити нові горизонти. Розглянуто підхід «Трьох горизонтів» зростання бізнесу, ідея якого полягає в тому, щоб описати і проаналізувати можливості для зростання, а також знайти конкретні ідеї і помістити їх в потрібний горизонт. Визначено переваги розвитку діджиталізації бізнесу після COVID-19, а саме: перевагу в ефективності; перевагу в продуктивності; перевагу безпеки; перевагу для клієнтів; перевагу гнучкості.

Ключові слова: діджиталізація, бізнес, розвиток, перевага, COVID-19.

В статье исследовано состояние бизнеса в период пандемии. В процессе исследования выяснились следующие тенденции: с приходом карантина большинство потребителей стали беднее; снижение объемов доходов не всегда приводит к уменьшению затрат; с наступлением пандемии бизнес начал адаптацию к новым реалиям путем внедрения инноваций в способах коммуникации с клиентами и осваивая новые каналы продаж. Установлено, что пандемия COVID-19 дополнила картину массивных изменений в бизнесе и быть «Диджитал» стало обязательным. Настоящим лидером цифровой трансформации стал не CEO, не СТО, а COVID-19. Применение адаптивного интеллекта в сочетании с креативным мышлением, помогло многим владельцам бизнеса не просто удержаться на рынке, но и открыть новые горизонты. Рассмотрен подход «Трех горизонтов» роста бизнеса, идея которого заключается в том, чтобы описать и проанализировать возможности для роста, а также найти конкретные идеи и поместить их в нужный горизонт. Определены преимущества развития диджитализации бизнеса после COVID-19, а именно: преимущество в эффективности; преимущество в производительности; преимущество безопасности; преимущество для клиентов; преимущество гибкости.

Ключевые слова: диджитализация, бизнес, развитие, преимущество, COVID-19.

The article examines the state of business during the pandemic. The coronavirus pandemic is a crisis that has catalyzed global economic, social, personal and corporate change. Their number, the speed with which they occur, suggest that companies are facing changes that may occur once a generation. Difficult economic prospects and long-term uncertainty require managers not only to make tough and unpopular decisions, but also to use adaptive intelligence and creative thinking. After all, only the application of decisive measures by top managers will make companies even stronger when the crisis is over. The basis of such measures is the digitalization of business, which has become a necessity without which it is simply impossible to maintain market position. The purpose of the article is to study the state of business during the pandemic and to determine the benefits of business digitalization after COVID-19. In the process of writing the article, the following trends emerged: with the advent of quarantine, most consumers became poorer; a decrease in income does not always lead to a reduction in costs; With the onset of the pandemic, the business began to adapt to new realities by introducing innovations in ways of communicating with customers and mastering new sales channels. It is established that the COVID-19 pandemic complemented

the picture of massive changes in business and being "Digital" became a mandatory and a real leader in digital transformation, not CEO, not CTO, but COVID-19. The use of adaptive intelligence, combined with creative thinking, has helped many business owners not only to stay in the market, but also to open new horizons. The "Three Horizons" approach to business growth is considered, the idea of which is to describe and analyze opportunities for growth, as well as to find specific ideas and place them in the right horizon. In a pandemic, companies did not have the opportunity to slowly change horizons. To maintain market positions, and sometimes survival, it is necessary to make quick decisions, look for new opportunities, creative approaches and put into practice the practice of adaptive management. Therefore, significant success in the last year and a half has been achieved by enterprises that have been able to move to horizons 2 and 3 and maintain their market position. The advantages of business digitalization development after COVID-19 are determined, namely: advantage in efficiency; advantage in productivity; security advantage; advantage for customers; the advantage of flexibility.

Keywords: digitalization, business, development, advantage, COVID-19.

Постановка проблеми Пандемія коронавірусу – це криза, яка стала каталізатором глобальних економічних, соціальних, особистих та корпоративних змін. Їх кількість, швидкість, з якою вони відбуваються, дозволяють стверджувати, що компанії стикаються зі змінами, які можуть трапитися один раз у покоління. Складні економічні перспективи та тривала невизначеність вимагають від керівників прийняття не тільки жорстких та непопулярних рішень, а й застосування адаптивного інтелекту та креативного мислення. Адже тільки застосування рішучих заходів топ-менеджерами дозволить зробити компанії ще сильнішими, коли криза закінчиться. Основою таких заходів є діджиталізація бізнесу, яка стала необхідністю без якою просто неможливо втримати ринкові позиції.

Нове дослідження, проведене консалтинговою компанією McKinsey [7], говорить про те, що криза COVID-19 може різко прискорити цифрову трансформацію та суттєво змінити бізнес-ландшафт. Ще до всесвітньої пандемії 92% компаній вважали, що їх бізнес-модель потрібно змінити шляхом цифровізації. І криза лише прискорила ці перетворення. Цифрова трансформація означає, насамперед, перехід від експериментування до активного масштабування. Ці кроки повинні відбуватися у двох напрямках: всередині компанії та шляхом розвитку нових сфер бізнесу, чим доводиться актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діджиталізація, а потім і цифрова трансформація є рушійними силами змін в корпоративному світі, оскільки вони створюють нові технології, засновані на Інтернеті, з наслідками для суспільства в цілому [11]. У той час як оцифровка описує процес перетворення аналогової і зашумленої інформації в цифрові дані [2], оцифровка використовується для опису будь-яких змін в організації і її ділової активності в зв'язку зі зростаючим використанням цифрових технологій для поліпшення

продуктивності та масштабу бізнесу [12]. Блохінг і ін. (2015) інтерпретували цифрову трансформацію як безперервний взаємозв'язок всіх бізнес-секторів і адаптацію до вимог цифрової економіки, в той час як Унру і Кірон (2017) визначили її як реструктуризацію на системному рівні економіки, інститутів і суспільства, яка відбувається за рахунок поширення цифрових технологій. Діджиталізація перетворилася з форми технічної еволюції в явище, яке може вплинути на будь-яку організацію. Фізичний і цифровий світ все частіше сходяться воєдино, і їм необхідно працювати спільно, щоб виробничі компанії також могли стати цифровими (наприклад, Промислова революція 4.0) [6; 13]. Це може статися шляхом інтеграції Інтернету речей та послуг в виробничі процеси [4] і створення цінності шляхом аналізу та управління даними, які можуть використовуватися в якості джерела конкурентної переваги [9]. Таким чином, багато змін, що викликані діджиталізацією, руйнівні і повністю змінюють існуючі галузі [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Компанії, які домінували на ринку, стикаються з новими конкурентами, які змінюють усталені галузі [6], так що існуючі бізнес-моделі застарівають і замінюються новими [8; 10]. Недавні розробки, що відбулися в 2010-х роках, такі як мобільна революція, соціальні мережі привели до цифрової трансформації бізнес-моделей. Події, що відбулися в 2010-х роках, такі як мобільна революція, соціальні мережі або можливості аналітики, конкретно привели до цифрової трансформації ВМ. Моделі «все як послуга» з'явилися в результаті просування платформ з бізнес-мережами і екосистемами. Тим часом клієнти можуть отримати всеосяжний доступ до інформації через Інтернет і мати кілька каналів на вибір [1; 6], а конкуренція відбувається на основі відомих бізнес-моделей [6], компаніям необхідно оновлювати свої БМ, щоб домогтися успіху в цифровому світі. Це означає,

що технології та БМ доповнюють один одного [3]. Проте потребує наукового обґрунтування питання вивчення діджиталізації бізнесу, як напряду виходи з кризи після пандемії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження стану бізнесу в період пандемії та визначення переваг розвитку діджиталізації бізнесу після COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком пандемії світ зіткнувся з абсолютно новим досвідом, що спричинило очікування серйозних змін споживчої поведінки. Настав час дізнатися, чи дійсно цей світ так вже сильно змінився і в чому ці зміни незворотні.

Компанія 4Service провела масштабне двостороннє дослідження, в рамках якого опитала представників бізнесу і споживачів про чотирьох сферах їх взаємодії: доходи / витрати / попит; канали продажів; емоційне ставлення; лояльність.

Вибірка B2B частини проекту складала 150 інтерв'ю з представниками бізнесу (переважно з менеджментом середньої та вищої ланки відділів маркетингу і клієнтського досвіду), для частини B2C було проведено 1000 інтерв'ю зі споживачами українцями. Розподіл опитаних за статтю та регіонами України представлено на рисунках 1-2.

У процесі дослідження з'ясувалися наступні тенденції:

1. З приходом карантину більшість споживачів стали біднішими. Представники B2B та B2C сектору зійшлися на думці про те, що з настанням карантину доходи населення зменшилися (рис. 3).

2. Зниження обсягів доходів не завжди призводить до зменшення витрат. Результати опитування свідчать про те, що всього 43% споживачів перейшли в режим економії після карантину, а 23% стали

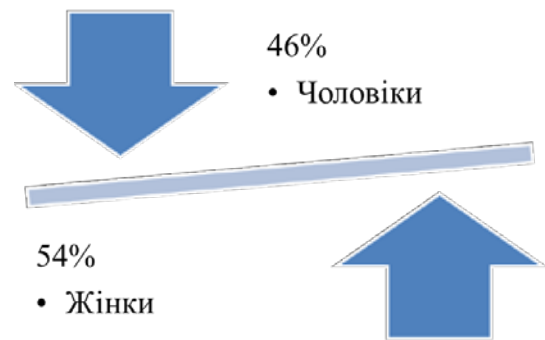


Рис. 1. Розподіл опитаних за статтю
Джерело: складено автором за матеріалами [7]

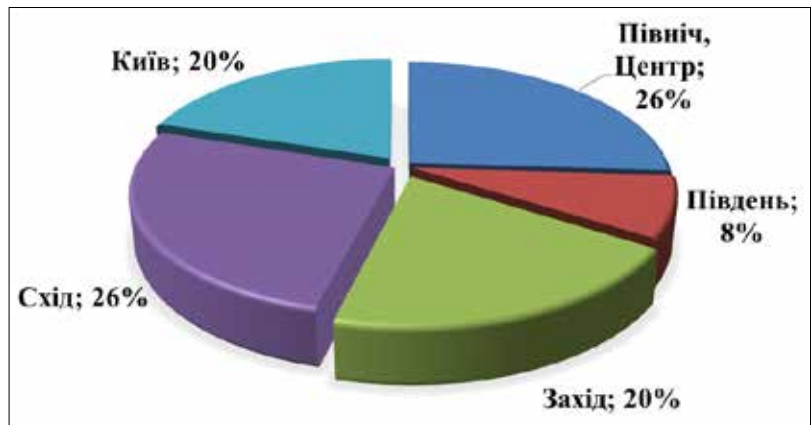


Рис. 2. Розподіл опитаних за регіонами України
Джерело: складено автором за матеріалами [7]

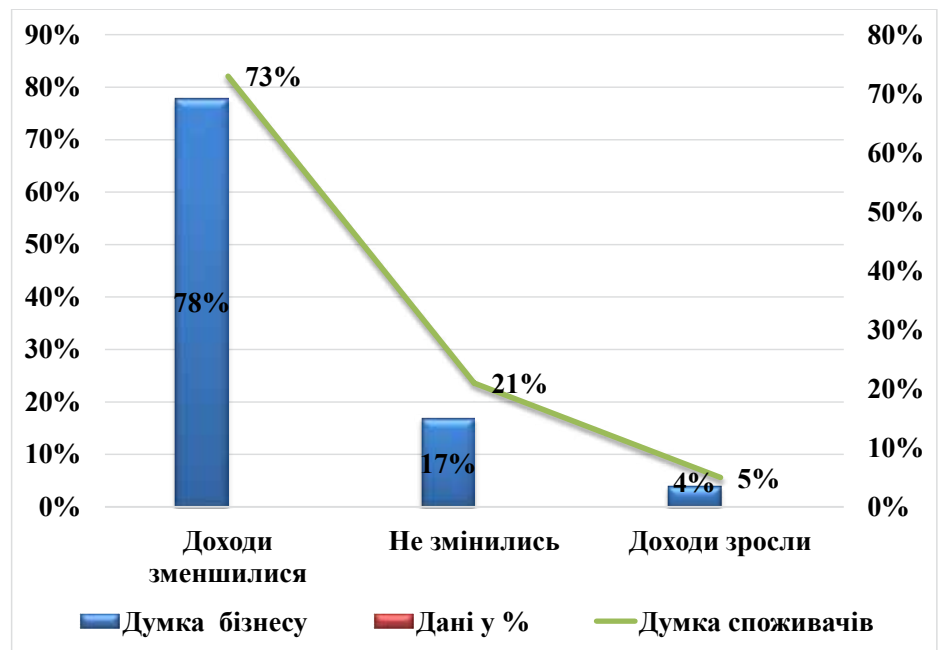


Рис. 3. Результати опитування: як змінилися Ваші доходи в порівнянні з докарантинним періодом? (думка представників бізнесу та споживачів)
Джерело: складено автором за матеріалами [7]



Рис. 4. Результати опитування: як змінилися обсяги продажів бізнесу та обсяги витрат споживачів в порівнянні з до карантинним періодом? (думка представників бізнесу та споживачів)
 Джерело: складено автором за матеріалами [7]

витрачати ще більше, ніж до пандемії. На противагу споживачам бізнес відповів таким чином – 65% констатують зниження поточного рівня продажів і всього у 15% – продажі зросли (рис. 4).

У зв'язку з результатами опитування слід зазначити, що не всі опитані споживачі стали економити в зв'язку з карантинном (навіть якщо у них знизився рівень доходів), тому зменшення обсягів продажів бізнесу не обов'язково слід пов'язувати з пандемією та карантинном. Такі тенденції можуть бути пов'язані з загальною ситуацією в бізнесі, сезонністю тощо.

3. Діджиталізація і впровадження інновацій.

З настанням пандемії бізнес почав адаптацію до нових реалій шляхом впровадження інновацій в способах комунікації з клієнтами і освоюючи нові канали продажів (рис. 5).

За результатами опитувань 79% опитаних споживачів не помітили нових способів комунікації. Те, що вчора було інновацією, сьогодні вже стало необхідністю та буденним явищем. Серед тих споживачів, що помітили інновації більше людей старшого віку, тому що для молоді більшість з впровадженого – звичайні та необхідні речі. У зв'язку з цим підкреслювати інноваційність і діджиталізацію бізнесу в комунікаціях з новими споживачами варто, якщо це люди старшого віку, молодь сприймає це як звичні речі.



Рис. 5. Інновації в комунікаціях, що почали впроваджуватись протягом карантинного періоду
 Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Таблиця 1

Характеристика напрямів розвитку бізнесу за підходами «Трьох горизонтів»

Підхід	Напрямок	Завдання	Управління
Горизонт 1	Традиційний бізнес	Захистити і примножити те, що ми маємо	Традиційне планування і контроль
Горизонт 2	Зростаючий бізнес	Прискорити розвиток зрозумілих можливостей	Стратегічний план з інвестиційним бюджетом і декількома опрацьованими варіантами розвитку конкретної можливості.
Горизонт 3	«Підривні» можливості	Знайти принципово нові можливості для зростання	Експерименти малого масштабу з підходами венчурного капіталу (малі інвестиції у багато проектів на ранніх стадіях з великим рівнем свободи)

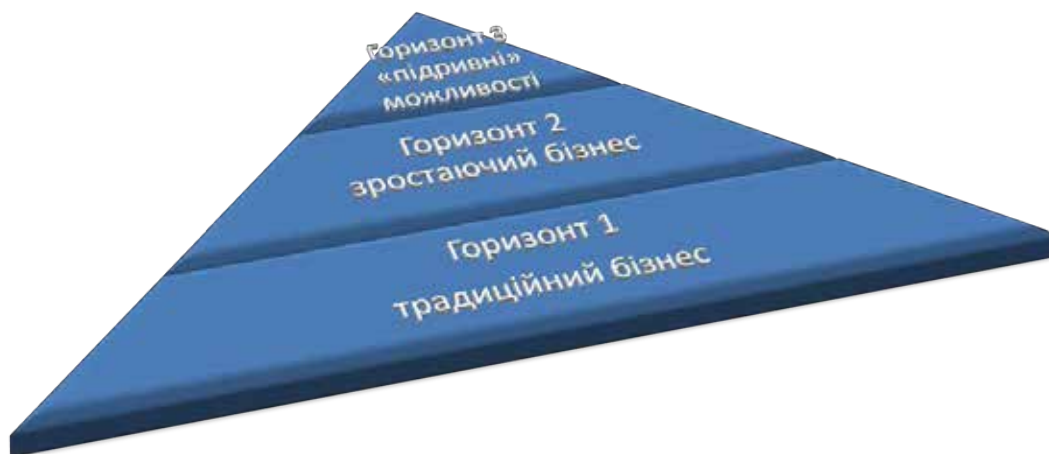


Рис. 6. Підхід «Трьох горизонтів» зростання бізнесу

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Пандемія COVID-19 доповнила картину масивних змін у бізнесі та бути «Діджитал» стало обов'язковим і справжнім лідером цифрової трансформації стали не CEO, не СТО, а COVID-19. У новій цифровій реальності навчилися заробляти навіть, на перший погляд, зовсім офлайн бізнеси (фітнес-студії, ресторани і навіть церква). Застосування адаптивного інтелекту в поєднанні з креативним мисленням, допомогло багатьом власникам бізнесу не просто втриматися на ринку, а й відкрити нові горизонти.

Розглянемо підхід «Трьох горизонтів» зростання бізнесу. Цей підхід придумали McKinsey більше 20 років тому. Ідея полягає в тому, щоб описати і проаналізувати можливості для зростання, а також знайти конкретні ідеї і помістити їх в потрібний горизонт. У кожному з горизонтів підхід до управління повинен відрізнятися (від традиційного планування і контролю в «зрозумілому» горизонті 1 до експериментів в стилі венчурного капіталу в горизонті 3). При цьому ступінь віддалення

від традиційного бізнесу залежить від сміливості думок керівництва компанії.

В умовах пандемії підприємства не мали можливості на повільну зміну горизонтів. Для збереження ринкових позицій, а подекуди і виживання, необхідно швидко приймати рішення, шукати нові можливості, креативні підходи та втілювати на практиці прийому адаптаційного менеджменту. Тому значного успіху в останні півтора роки досягли підприємства, які змогли перейти на 2 та 3 горизонти і втримати свої позиції на ринку.

Для наповнення горизонтів 2 і 3 слід провести інноваційну аналітику на 360 градусів – вивчити, чим займаються ключові типи інноваторів і про що думає візіонер.

Висновки. Організації, що використовують цифрові рішення, мають більшу стійкість до ризиків та нестабільності зовнішнього середовища, випереджають конкурентів, що дозволяє їм швидше відновлюватися і переходити від першого горизонту захисту до третього горизонту зростанням.

Можна виділити такі переваги діджиталізації бізнесу:

1. Перевага в ефективності: організації використовують цифрові технології для оптимізації операцій і автоматизації ручних процесів, що призводить до більшої швидкості, менших втрат і збільшення уваги до діяльності, що приносить дохід.

2. Перевага в продуктивності: співробітники вже налаштовані на віддалену роботу, тому вони зосереджені на використанні технологій і інструментів для спільної роботи, щоб максимізувати продуктивність праці і підтримувати культуру компанії.

3. Перевага безпеки: організації краще підготовлені і більш стійкі до поширення кіберзагроз.

4. Перевага для клієнтів: організації збирають дані про клієнтів, щоб відстежувати зміни попиту і виявляти виникаючі потреби клієнтів.

5. Перевага гнучкості: організації використовують аналітичну інформацію на основі даних, щоб швидше приймати рішення і діяти відповідно до них, при цьому розвивається вбудована культурна гнучкість, щоб адаптуватися або змінити курс в будь-який момент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Berman, S.J. and Bell, R. (2011), «Digital transformation: creating new business models where digital meets physical», Executive report, IBM Global Business Service, New York, NY, April.
2. Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016), «Digitalization», in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 556–566.
3. Chesbrough, H. (2010), «Business model innovation: opportunities and barriers», *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 354-363.
4. Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013), «Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: final report of the Industrie 4.0 Working Group», *Communication Promoters Group of the Industry-Science Research*, Frankfurt, April.
5. Kagermann, H., Riemensperger, F., Hoke, D., Schuh, G., Scheer, A.-W., Spath, D., Leukert, B., Wahlster, W., Rohleder, B. and Schweer, D. (2015), «Smart service welt – recommendations for the strategic initiative web-based services for businesses», final report, long version, *Smart Service Welt Working Group*, Berlin, March.
6. Linz, C., Müller-Stewens, G. and Zimmermann, A. (2017), *Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World*, Kogan Page, London, Philadelphia, PA and New Delhi.
7. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 24.01.2021).
8. Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F. and Anschober, M. (2016), *Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten*, Vahlen, München.
9. Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. (2015), «How smart, connected products are transforming companies», *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 10, pp. 96–114.
10. Souto, J.E. (2015), «Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation», *Tourism Management*, Vol. 51, December, pp. 142–155.
11. Unruh, G. and Kiron, D. (2017), «Digital transformation on purpose», *MIT Sloan Management Review*, November 6, available at <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (дата звернення: 24.01.2021).
12. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), «Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations», *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, Cambridge, MA and Paris.
13. Грановська В. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; М-во освіти і науки України, Дніпр. держ. аграрно-економічний ун-т. Дніпро, 2019. 40 с.
14. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1(2). Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864> (дата звернення: 17.01.2021).

REFERENCES:

1. Berman, S.J. and Bell, R. (2011), «Digital transformation: creating new business models where digital meets physical», Executive report, IBM Global Business Service, New York, NY, April.

2. Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016), «Digitalization», in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 556–566.
3. Chesbrough, H. (2010), «Business model innovation: opportunities and barriers», *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 354–363.
4. Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013), «Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: final report of the Industrie 4.0 Working Group», *Communication Promoters Group of the Industry-Science Research*, Frankfurt, April.
5. Kagermann, H., Riemensperger, F., Hoke, D., Schuh, G., Scheer, A.-W., Spath, D., Leukert, B., Wahlster, W., Rohleder, B. and Schweer, D. (2015), «Smart service welt – recommendations for the strategic initiative web-based services for businesses», final report, long version, *Smart Service Welt Working Group*, Berlin, March.
6. Linz, C., Müller-Stewens, G. and Zimmermann, A. (2017), *Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World*, Kogan Page, London, Philadelphia, PA and New Delhi.
7. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com> (accessed 24 January 2021).
8. Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F. and Anschober, M. (2016), *Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten*, Vahlen, München.
9. Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. (2015), «How smart, connected products are transforming companies», *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 10, pp. 96–114.
10. Souto, J.E. (2015), «Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation», *Tourism Management*, vol. 51, December, pp. 142–155.
11. Unruh, G. and Kiron, D. (2017), «Digital transformation on purpose», *MIT Sloan Management Review*, November 6. Available at <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (accessed 24 January 2021).
12. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), «Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations», *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, Cambridge, MA and Paris.
13. Hranovska V.G. (2019), *Management of competitiveness of agricultural enterprises: author's ref. dis. ... Dr. Econ. Science: special. 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by type of economic activity)»*; City of Education and Science of Ukraine, Dnipro State Agrarian and Economic University. Dnipro, 40 p.
14. Zhosan, G. (2020), «The state of development of digitalization in Ukraine», *Ekonomichnyy analiz*, vol. 30, no. 1(2). Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864> (accessed 17 January 2021).