

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>

УДК 330.1

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

EVALUATION OF EFFICIENCY OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Зінюк Микола Сергійович

аспірант,

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4235-4475>**Zinyuk Mykola**

Kyiv National University of Trade and Economics

Стаття присвячена розгляду питання цифрової трансформації в бізнесі, а саме показників її ефективності. З огляду на світові тенденції у цифровому напрямку це є досить актуальним. Стаття дає змогу отримати конкретні показники, які, на думку автора, є актуальними на сьогоднішній день та в майбутньому повинні вдосконалюватись в паритеті з цифровою аджендою сучасного світу. Крім того, представлені фактори, які впливають на цифрову трансформацію, що є корисним під час відслідковування ефекту від провадження цифрових рішень у бізнес-процесах бізнесу. Кожен з представлених факторів залежить від специфіки досліджуваного бізнесу, адже галузь розвитку має досить сильний вплив на ці фактори. В подальшому, представлений матеріал необхідно адаптувати під окрему галузь виробництва. Проте, узагальнені показники та фактори із даної статті є потужним фундаментом в подальших дослідженнях.

Ключові слова: цифрова трансформація, корпоративне управління, ефективність цифрової трансформації, фактори впливу на цифрову трансформацію.

Статья посвящена рассмотрению вопроса цифровой трансформации в бизнесе, а именно показателей ее эффективности. Учитывая мировые тенденции в цифровом направлении этот вопрос весьма актуальный. Статья позволяет получить конкретные показатели, которые, по мнению автора, актуальны на сегодняшний день и в будущем должны совершенствоваться в паритете с цифровой аджендой современного мира. Кроме того, представлены факторы, которые влияют на цифровую трансформацию, что полезно при отслеживании эффекта от производства цифровых решений в бизнес-процессах. Каждый из представленных факторов зависит от специфики исследуемого бизнеса, ведь отрасль развития имеет достаточно сильное влияние на эти факторы. В дальнейшем, представленный материал необходимо адаптировать под отдельную отрасль производства. Однако, обобщенные показатели и факторы из данной статьи являются мощным фундаментом в дальнейших исследованиях.

Ключевые слова: цифровая трансформация, корпоративное управление, эффективность цифровой трансформации, факторы влияния на цифровую трансформацию.

The article is devoted to the consideration of the issue of digital transformation in business, namely the indicators of its effectiveness. Given the global trends in the digital direction, this issue is very relevant. The article allows you to get specific indicators that, according to the author, are relevant today and in the future should be improved in parity with the digital age of the modern world. In addition, the factors that influence digital transformation are presented, which is useful in tracking the effect of the production of digital solutions in business processes. Each of the presented factors depends on the specifics of the business under study, because the development industry has a fairly strong influence on these factors. In the future, the presented material must be adapted for a particular industry. However, the summarized indicators and factors from this article are a powerful foundation for further research. If an enterprise has the ability to measure the effectiveness of efforts to implement the digital transformation of its corporate governance, this is one of the most important opportunities to develop when planning any digital change initiative. Too often, however, organizations are willing to embrace new digital technologies or initiatives without a systematic approach to measurement, analysis, and improvement. Digital transformations in business can radically change the company, as they affect all corners of the organization, modernizing existing and creating new business processes. Each transformation process affects a number of processes. In order to track the outcome of transformations and know what they lead to, it is necessary to track the effect at each stage of implementation. The right

efforts for digital transformation can dramatically improve many areas of business, as well as any other organizational change, the way such changes are implemented directly affects their success. Without measuring the result, the organization may even lose part of its profits. To avoid this, it is necessary to develop a system for monitoring progress and identifying weaknesses, you can set a course to achieve greater success and organizational change.

Keywords: digital transformation, corporate governance, efficiency of digital transformation, factors influencing digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасні реалії розвитку бізнес-середовища передбачають швидку зміну та адаптацію до нових технологій не тільки у продукті для кінцевого споживача, але й в середині самого підприємства. Цифрова трансформація є, перш за все, важливою конкурентною перевагою, яка дає додаткові бонуси підприємству. З огляду на це необхідно узагальнити показники, їх демонструють ефективність проведення цифрової трансформації всередині бізнесу. На практиці така інформація дасть змогу організаціям побачити переваги та недоліки у проведеній цифровій трансформації та виконати важливе завдання – стати більш сучасними, адаптуватися та мати в очах споживачів репутацію сучасної прогресуючої компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні розвиток даної тематики дуже активний і щодня публікується велике розмаїття різноманітних видань із схожими темами. Автором, під час розробки даного матеріалу проаналізовано дослідження технологічних компанії із світовим ім'ям, таким як Merkle Inc., WalkMe та Adobe, які є лідерами своїх галузей і активно працюють над внутрішніми цифровими трансформаціями свого бізнесу. В дослідженнях згаданих організацій ретельно описується їх досвід цифрових змін, проте немає узагальненої картини, яка була б доступна звичайному бізнесу.

Формулювання цілей статті. Дана стаття має на меті розкрити суть представлених показників оцінки цифрової трансформації бізнесу, описати їх необхідність та дати розуміння щодо факторів, які можуть так чи інакше на них вплинути.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові трансформації в бізнесі можуть кардинально змінити підприємство, оскільки вони зачіпають усі куточки організації, модернізуючи вже наявні та створюючи нові бізнес-процеси. Кожен трансформаційний процес впливає на низку процесів. Для того, щоб відстежувати результат впровадження трансформацій та знати до чого вони призводять, необхідно відстежувати ефект на кожному етапі впровадження.

Без вимірювання результату організація може навіть втрачати частину свого прибутку.

Для того, щоб цього уникнути необхідно розробити систему моніторингу прогресу та виявлення слабких місць можна налагодити курс на шляху досягнення більших успіхів та організаційних перетворень.

Цифрові перетворення можуть відбуватися в масштабах всього підприємства або в межах певного відділу. Відсутність послідовності ініціатив цифрової трансформації робить створення ключових показників викликом [1].

Існує багато способів оцінити прогрес та ефективність трансформаційних змін. Розглянемо п'ять показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність цифрової трансформації (рис. 1).

Розглянемо кожен з показників.

Кількість користувачів відносно кількості придбаних ліцензій ПЗ. Одним із способів виміряти ефективність цифрових трансформацій є порівняння кількості придбаних ліцензій та кількості працівників, які фактично використовують програмне забезпечення. Це вимірювання дає базове уявлення про рівень прийняття інвестицій у програмне забезпечення. Наприклад, якщо використовується 90% придбаних ліцензій ПО, можна припустити, що інструмент прийнято. Якщо використовується лише 30% ліцензій, відсутність цифрового прийняття є очевидним бар'єром.

Аналіз широти та обмежень зручності використання. Точне вимірювання того, як використовуються цифрові інструменти, дасть чіткіше уявлення про те, наскільки добре співробітники застосували ці інструменти та фактично досягли значних результатів. Для цього знадобиться рішення, яке дозволяє переглядати процес використання ПЗ користувачем та аналізувати, де виникають вузькі місця та які є недоліки. Прикладом такого ПЗ є «WalkMe». Дана платформа надає інформацію через рівень «Insights». Завдяки «Insights» менеджмент може отримати повну картину використання ПЗ, що є одним із найсильніших показників загального успіху цифрової трансформації. Завдяки цьому є змога бачити, де кожен окремий користувач бореться з процесами, які функції використовуються недостатньо та як покращити зручність використання ПЗ.

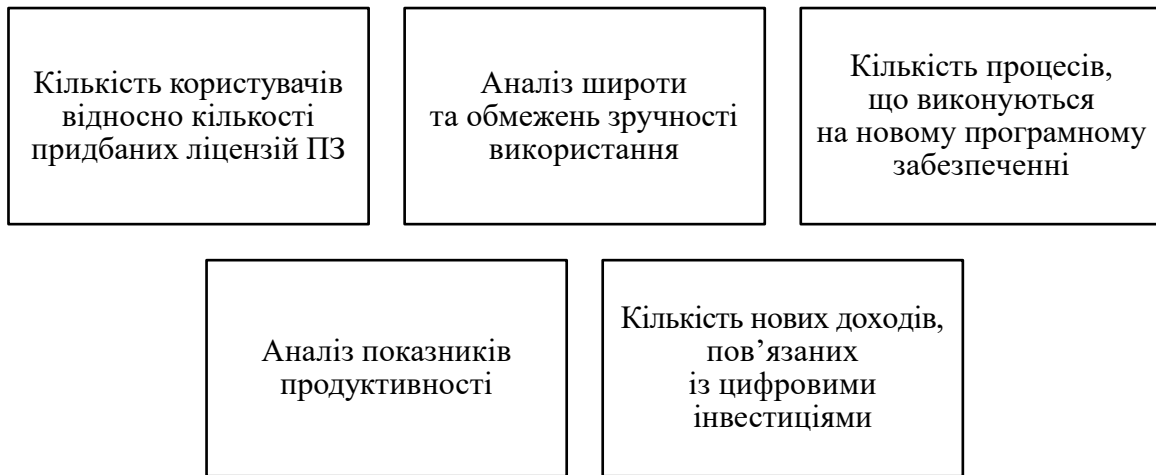


Рис. 1. П'ять показників оцінки ефективності цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Кількість процесів, що виконуються на новому програмному забезпеченні. Окрім розуміння загального рівня прийнятності та зручності використання, необхідно знати, скільки процесів виконується на новому програмному забезпеченні. Це дасть уявлення про те, який результат приносять інвестиції в програмне забезпечення. Усвідомлення того, що використовується мало процесів, може вказувати на декілька речей. Одне з них полягає в тому, що сам інструмент не настільки відповідає потребам співробітників, як це планувалось при впровадженні. Інша можливість – відсутність цифрового прийняття [3].

Аналіз показників продуктивності. Цифрова трансформація не є самостійною ініціативою. Кожна цифрова інвестиція, яка впроваджується, повинна підтримувати більш широкі цілі бізнес-стратегії. Є багато способів виміряти вплив цифрової трансформації на загальну стратегію підприємства. Однією з них є продуктивність, яка загалом розуміється як обсяг чи вартість випуску продукції щодо часу та вкладених ресурсів. Наприклад, якщо було інвестовано в цифрові інструменти для підтримки клієнтів, можна вимі-

ряти, на скільки збільшилась кількість оброблених заявок клієнтів з моменту впровадження цифрового програмного забезпечення.

Кількість нових доходів, пов'язаних із цифровими інвестиціями. Подібно вимірюванню продуктивності, можна виміряти, наскільки цифрові інвестиції впливають на дохід. Наприклад, якщо ввести автоматизацію у цифровий шлях клієнтів, можна відстежувати, скільки потенційних клієнтів взаємодіяло з інструментами, і порівняти, скільки серед них стали платними клієнтами.

Незалежно від того, які показники є для підприємства найбільш важливими, першим кроком до досягнення рентабельності інвестицій є визначення способу вимірювання цифрової трансформації.

Вищезазначені показники можуть стати основою під час будь-яких зусиль з впровадження цифрової трансформації, але вони не є ключовими показниками ефективності [4].

Ряд інших факторів може впливати на вибрані показники (рис. 2).

Цілі цифрової трансформації. Цілі трансформації є основними сферами, на які слід зосередитися при розробці метрик. Вони

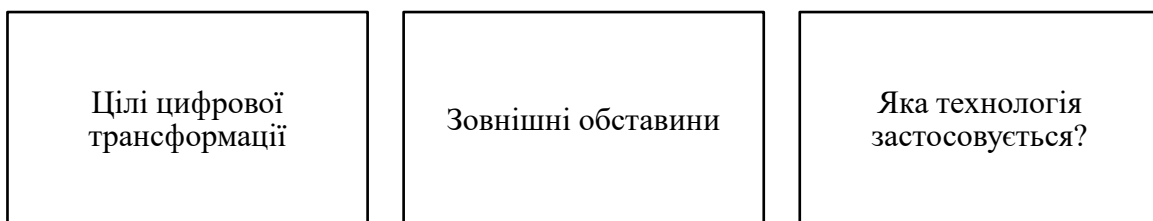


Рис. 2. Фактори, що можуть впливати на показники ефективності цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [4]

мають бути кількісно вимірюваними та безпосередньо пов'язаними з поліпшенням конкретних результатів бізнесу.

Зовнішні обставини. Сучасне ділове середовище постійно змінюється, і ці зміни часто диктують напрямок руху в процесі цифрової трансформації. Оскільки сучасний діловий світ настільки стрімкий, програми трансформації підприємств повинні залишатися максимально пристосованими та гнучкими. Це також означає, що самі вимірювання повинні бути готовими адаптуватися до зовнішніх обставин, якщо це необхідно.

Яка технологія застосовується. У більшості випадків цифрова трансформація передбачає цифрове адаптування, саме тому метрики цифрового адаптування мають бути пріоритетними. Вимірювання цифрового прийняття допомагає організаціям підвищити продуктивність праці, використання програмного забезпечення та рентабельність інвестицій у свої технологічні інновації.

Цифрова трансформація спрямована на те, щоб допомогти організації адаптуватися та процвітати в цифровій економіці, тому має сенс лише те, що самі програми цифрової трансформації використовують сучасні методи, які мають на меті підтримання даної цілі. Від того наскільки адаптивними та чуйними є лідери цифрової трансформації, коли мова заходить про їх власні ініціативи – включаючи спосіб вимірювання та оцінки своїх програм, – тим успішнішими будуть їх програми [5].

Звичайно, успіх залежить не тільки від здійснення цифрової трансформації, але і від її масштабу та напрямку.

Важливим питанням є планування цифрових трансформацій, а саме як правильно це зробити.

Менеджмент підприємств повинен створити чітко визначений набір цілей, яким організація буде слідувати в процесі трансформації, а не просто купувати та застосовувати нові технології, намагаючись залишатися сучасними. Звичайно, модернізація ІТ є важливою частиною головоломки цифрової трансформації, але це лише частина загальної мети цифрової трансформації [6].

Розглянемо декілька загальних цілей, які організації переслідують як частину своїх програм трансформації, які, в свою чергу, становлять основу для метрик та вимірювань (рис. 3).

Досягнення цифрової зрілості [7]. Цифрова зрілість – це шкала, яка визначає загальні цифрові можливості організації. Це стосується цифрових інструментів та ІТ-інфраструктури організації, а також інших важливих факторів, що впливають на ці можливості, таких як рівень кваліфікації працівників, інтеграція цифрового робочого місця та те, скільки програмного забезпечення використовується.

Найбільш дозрілі в цифровому плані організації проживають на вершині шкали. Ці організації мають більші цифрові здібності, маючи цифрову підковану робочу силу, інтегровані технологічні стеки, і вони використовують усі ці можливості для досягнення стратегічних цілей організації. Оскільки цифрові технології постійно розвиваються, можна стверджувати, що не існує такого поняття, як 100% цифровий зрілість, – лише постійний цифровий розвиток.

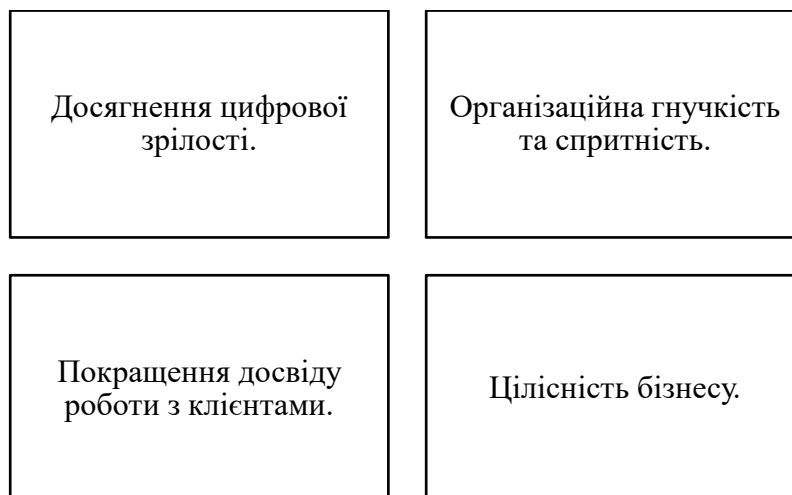


Рис. 3. Цілі, які організації переслідують як частину своїх програм трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Організаційна гнучкість та спритність. Гнучкість та спритність організації означає, як швидко організація може реагувати та адаптуватися до мінливих обставин. Спритні компанії менше цікавляться статичними процесами і більше цікавляться реагуванням на реальні умови в режимі реального часу. Багато організацій визнають цінність швидкості в сучасній швидкій економіці: швидкість може допомогти бізнесу випередити конкурентів, швидше реагувати на потреби клієнтів та стати успішнішими. Програми цифрової трансформації часто мають на меті покращити організаційну спритність з цих причин, одночасно впроваджуючи гнучкі організаційні зміни.

Покращення досвіду роботи з клієнтами. Досвід клієнтів став конкурентним диференціатором у цифрову епоху. Коли підприємства можуть розробляти однакові типи продукції за однакових витрат, досвід клієнтів часто є тим, що відрізняє ці товари чи послуги.

Для підтвердження цього існує безліч статистичних даних. Згідно досліджень «Merkle» [8], дві третини клієнтів більше дбають про досвід, ніж про ціну, приймаючи рішення про бренд. А звіт «Adobe» за 2020 рік та «Econsultancy» [8] показав, що компанії, які надавали пріоритети та ефективно керували взаємодією з клієнтами, втричі частіше перевищували свої бізнес-цілі, ніж аналогічні підприємства їх галузі. Такі причини змушують багато організацій докладати зусиль для цифрових трансформацій, спрямованих на вдосконалення та модернізацію досвіду споживачів.

Конкретна тактика може відрізнятися. Деякі організації сприяють успіху замовника завдяки вдосконаленій персоналізації та інструментам, що створюють уніфіковані уявлення про замовника. Інші організації зосереджуються на вдосконаленні дизайну продукції або вдосконаленні маркетингових програм. Незалежно від специфіки, в процесі цифрової трансформації необхідно звертати увагу на досвід клієнтів – це, в свою чергу, означає, що метрики цифрової трансформації повинні ретельно відстежувати цю мету.

Цілісність бізнесу. Забезпечення безперервного потоку бізнесу в цілісному вигляді є одним із головних фокусних центрів під час руйную-

чої цифрової ери. Цілісність бізнесу стала ще більш стурбованою для бізнесу під час кризи COVID-19 2020 року, коли була загроза діяльності багатьох підприємств. Хоча робота на дому, безумовно, має свої переваги, неперехідний перехід від культури офісу до культури роботи вдома відволік багато організацій.

Програми цифрової трансформації, розроблені для забезпечення безперервності бізнесу, часто спрямовані на вдосконалення цифрових навичок співробітників, підвищення їх здатності працювати вдома та модернізацію ділових операцій відповідно до мінливих умов бізнесу [10].

Цей список цілей цифрової трансформації, безумовно, не є вичерпним, але дає розуміння того, як метрики призначаються та відстежуються. Однак підприємства, які справді хочуть ефективно виміряти свої цифрові перетворення, повинні розуміти роль, яку відіграють метрики у підживленні перетворень, а також те, що потрібно для здійснення успішних цифрових змін.

Висновки. Існує багато способів оцінити прогрес та ефективність трансформаційних змін. Насамперед слід виділити п'ять важливих показників ефективності цифрової трансформації в бізнес середовищі: кількість користувачів відносно кількості придбаних ліцензій ПЗ, аналіз широти та обмежень зручності використання, кількість процесів, що виконуються на новому програмному забезпеченні, аналіз показників продуктивності, кількість нових доходів, пов'язаних із цифровими інвестиціями.

Якщо підприємство має можливість вимірювати ефективність зусиль, спрямованих на реалізацію цифрової трансформації свого корпоративного управління, це є однією з найважливіших можливостей, яку слід розвивати при плануванні будь-якої ініціативи щодо цифрових змін. Проте занадто часто організації охоче приймають нові цифрові технології чи ініціативи без системного підходу до вимірювання, аналізу та вдосконалення. Правильні зусилля з цифрової трансформації можуть кардинально покращити багато сфер бізнесу, як і будь-яка інша організаційна зміна, спосіб реалізації таких змін безпосередньо впливає на їх успіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 2021. Т. 71. №. 2. Р. 233–341. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
2. «How do you measure digital transformation? 5 metrics to know». URL: <https://blog.walkme.com/measure-digital-transformation>

3. Donald A. Marchand, Michael R. Wade. «Digital business transformation: Where is your company on the journey». URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-business-transformation-where-is-your-company-on-the-journey/>
4. Lina Linde, David Sjödin, Vinit Parida & Heiko Gebauer. «Evaluation of Digital Business Model Opportunities». *Research-Technology Management*. 2020. № 64. P. 43–53. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1842664>
5. Sustain the Accelerated Pace of Digital Business Transformation (2021). URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-sustain-the-accelerated-pace-of-digital-business-transformation/>
6. Чеснокова Н.В. Методологічні підходи до оцінки цифрової трансформації економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. № 2(45). С. 413–427. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201932](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201932)
7. «What comes after digital maturity?». URL: <https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity/>
8. «The experience impact. Understanding how experience affects where consumers spend their dollars». URL: merkleinc.com/thought-leadership/white-papers/experience-impact?zd_source=mta&zd_campaign=14427&zd_term=tjclaridge
9. «Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation». URL: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmjy>
10. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>

REFERENCES:

1. Nadkarni S., Prügl R. (2021) Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, t. 71, no. 2, pp. 233–341. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
2. «How do you measure digital transformation? 5 metrics to know» (2020). Retrieved from: <https://blog.walkme.com/measure-digital-transformation>
3. Donald A. Marchand, Michael R. Wade (2021) «Digital business transformation: Where is your company on the journey». Retrieved from: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-business-transformation-where-is-your-company-on-the-journey/>
4. Lina Linde, David Sjödin, Vinit Parida & Heiko Gebauer (2020) Evaluation of Digital Business Model Opportunities. *Research-Technology Management*, no. 64, pp. 43–53. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1842664> (in Ukrainian)
5. Sustain the Accelerated Pace of Digital Business Transformation (2021). Retrieved from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-sustain-the-accelerated-pace-of-digital-business-transformation/>
6. Chesnokova N.V. (2020) Metodolohichni pidkhody do otsinky tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [Methodological approaches to the assessment of digital transformation of the economy]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, t. 19, no. 2(45), pp. 413–427. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201932](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201932)
7. «What comes after digital maturity?» (2017). Retrieved from: <https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity/>
8. «The experience impact. Understanding how experience affects where consumers spend their dollars» (2019). Retrieved from: merkleinc.com/thought-leadership/white-papers/experience-impact?zd_source=mta&zd_campaign=14427&zd_term=tjclaridge
9. «Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation» (2020). Retrieved from: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmjy>
10. Dergachova G.M., Koleshnyia Ya.O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, signs, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, t. 1, no. 17, pp. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> (in Ukrainian)