

23-24 листопада 2022 року,  
Тернопіль, ТНТУ

УДК: 338.24:005.591.6

Олена Левковець, к.е.н., доцентка

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

## СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ЦИФРОВИЙ КОНТЕКСТ

Olena Levkovets, PhD, Associate Professor

Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine

### THE MODERN TRANSFORMATIONS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT: THE DIGITAL CONTEXT

У XXI ст. бізнес-ландшафт стрімко змінюється. Нові технології і події знищують ринки і створюють нові. Набутий досвід швидко знецінюється, плани руйнуються, вчорашніх бізнес-лідерів витісняють з ринку стартапи-новачки. Цифровізація радикально змінює умови розвитку бізнесу та методи управління ним, спричиняє виклики традиційним теоріям менеджменту.

Принциповими є такі зміни у бізнес-середовищі.

1. Перетворення інформації на ключовий бізнес-актив. Технології Big Data формують *нові джерела* створення вартості на основі вивчення цифрових портретів споживачів, уможливають випуск персоналізованої масової продукції, пропонування гіперрелевантних товарів і сервісів (так, за прогнозами, найближчим часом технології штучного інтелекту, аналітики, Big Data дозволять Amazon *передбачати* побажання своїх клієнтів). Швидкість реагування на ринкові запити, зміни перетворюється на головний параметр конкурентоспроможності (Tesla: віддалений запуск опцій через оновлення ПЗ та ін.). Додатки стають центральним каналом взаємодії з клієнтами, бізнес опановує переваги *омніканальності* (взаємопов'язані цифрові та фізичні канали взаємодії, які синхронізують дані);

2. Формування *платформно-мережної бізнес-моделі*, яка поєднує велику кількість учасників, створює нові ринки, уможливорює масштабування у геометричній прогресії, спрощує вхід до багатьох галузей (стає можливим навіть для стартапів). Спричинює *зміни структури витрат* (зменшення трансакційних, трансформаційних) та *механізму формування прибутку*. Традиційні компанії генерують вартість при виробництві продукції, платформні – за рахунок створення зв'язків між споживачами та виробниками, перетворюючись на центри обміну та комунікацій (основні чинники формування цінності пов'язані з управлінням мережами/ транзакціями);

3. *Мережеві ефекти* - базис цифрового бізнесу. Навколо платформи формується екосистема: низка продуктів, пов'язаних/згрупованих між

собою для створення цілісного рішення, яке може бути масштабоване. Конкурують уже не компанії, а *екосистеми*: компанії-лідери формують власні, інші - намагаються стати складовою великої цифрової екосистеми (Amazon, Apple і т. п.). Так, екосистема ТНК Bayer включає виробників насіння з комплементарною агрохімією, що інтегрована у цифрову платформу. В результаті ефективність досліджень і розробок, які виконуються за межами «периметру» екосистеми, різко знижується – такий продукт виявляється несумісним з платформними. За оцінками Gartner, до 2026 р. понад 50% великих організацій конкуруватимуть як цифрові системи (а не окремі фірми), обмінюючись ресурсами, активами, інноваціями. Розвиток цифрових платформ створює новий формат споживання, змінює природу інновацій, механізми їх впливу на організації, породжує нові можливості та ризики.

4. *Зміни критеріїв ефективності*: «парадокс прибутку». Фінансово-економічні аспекти функціонування цифрових компаній не укладаються в поточну парадигму економічної науки. Якщо оцінювати ефективність їх діяльності традиційними методами, виявиться, що більшість фірм знаходяться в кризовому стані. Так, Tesla була збитковою протягом 10 рр. після IPO, але мала стрімке зростання ринкової вартості бізнесу. У жовтні 2021 р. капіталізація компанії перевищила трлн. дол. при тому, що прибуток нею вперше було отримано у 2020 р. і усього 0,7 млрд. дол. Чинники, що впливають на оцінку: потенціал і перспективи технології, яка комерціалізується, специфіка нематеріальних активів, інфраструктура цифрової економіки та ін.

5. *Зміна параметрів конкуренції*: колись дефіцитні ресурси, що забезпечували компаніям сталі конкурентні переваги, стають надлишковими і до галузей рине потік новачків. Формуються нові умови галузевого лідерства, з'являються інші види дефіцитних ресурсів, володіння якими створює конкурентні переваги. Так, цифрова трансформація радикально змінила галузь кіноіндустрії. Протягом тривалого часу великі кіностудії контролювали 3 основних *дефіцитних* для галузі ресурси: фінансові і технологічні засоби створення контенту; канали його поширення; можливість вдаватися до законів про авторське право для контролювання доступу до контенту. Завдяки цифровим технологіям кожен із цих колись дефіцитних ресурсів став *надлишковим*. Технології уможливили легкий доступ до інструментів створення контенту, до аудиторії без ефірного телебачення та кінотеатрів, а цифрове піратство - безкоштовний доступ до контенту. Натомість ці ж технології створили новий дефіцитний ресурс і нове джерело конкурентної переваги – *увагу клієнтів*. До такого ресурсу у студій доступу не було: вони не збирали інформацію про глядачів, як про людей, не контролювали канали, які дозволяли б використовувати нові джерела даних і впливати на поведінку споживачів. А Amazon, Netflix, Youtube робили це через цифрові стрімінгові канали. У 2015 р. великі кіностудії припинили захищати

23-24 листопада 2022 року,  
Тернопіль, ТНТУ

існуючу бізнес-модель і трансформували її з урахуванням нових реалій: створили платформи цифрової дистрибуції, перейшли до прийняття рішень на основі даних та ін.

6. Експоненційне зростання бізнесу цифрових компаній на основі *підривних інновацій*. Поширення та пришвидшення «підривів» створює загрозу традиційним компаніям зі сталою бізнес-моделлю. Якщо підривні інновації початку ХХІ ст. були пов'язані зі створенням *фізичних продуктів*, то платформна бізнес-модель дозволяє швидко створювати/реалізувати нові можливості на основі *існуючих* технологій. Так, підривні маркетплейси створюють нові типи транзакцій, які залучають на ринок нових покупців та/або продавців: цільовою аудиторією стають ті, хто раніше не міг брати участь у певній галузі/бізнесі (приклад: Outschool – маркетплейс дитячої онлайн-освіти, на якому усі бажаючі можуть створювати власні курси, дозволяє значній кількості людей монетизувати свої вподобання, хобі). Формуються нові масові ринки. Окремі аналітики називають ці процеси «цифровою глобалізацією».

У 2021 р. компанія Accenture спільно з Oxford Economics за результатами дослідження думок 1100 менеджерів у 13 галузях 11 країн світу зафіксувала появу нового типу компаній, які назвала *Future Ready*. Їх цифрові компетенції дозволяють забезпечити новий рівень бізнес-результатів за допомогою технологій. Ці компанії гнучкі, здатні швидко виводити нові продукти на нові ринки, адаптуватися до змін, оперативно запроваджуючи інновації. Поєднують і координують множину потоків даних, застосовуючи можливості штучного інтелекту (ШІ), тож є сталими в умовах високої невизначеності. Інноваційна діяльність зосереджена в галузях ШІ, хмарних сервісів, автоматизації та гнучких робочих процесів, а прибутковість у 2,8 р. перевищує показники інших компаній. *Future Ready* здійснюють: масштабування рішень з автоматизації процесів на основі ШІ; доповнення компетенцій людей можливостями ІТ; аналіз даних для прийняття рішень з організації безперервного циклу зворотного зв'язку за критичними процесами; поєднання крос функціональних команд і технологій, здатних працювати в екосистемі партнерів. За підсумками дослідження, кількість таких компаній наразі становить усього 7% бізнес-організацій. Утім, цифровізація, змінюючи бізнес-середовище, робить цю «траєкторію руху» для компаній безальтернативною.

### **Перелік використаної літератури:**

1. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69-95.