

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Мета даної статті полягає у визначенні ключових аспектів цифрової трансформації бізнес-моделі в контексті створення ціннісних орієнтирів для всіх зацікавлених сторін. Запропоновано розгляд адаптації моделі до цифрових і соціальних змін як перетворення у нову форму ведення бізнесу у зв'язку зі зростаючим використанням цифрових активів, яка краще підходить і задовольняє умови для функціонування в цифровій економіці, вибудовує взаємозв'язки з цифровими споживачами і партнерами. Визначено, що елементи класичного мейнстріму у формі «канви» в умовах цифрової трансформації слабо пов'язані з незначним угрупованням за аспектами функціонування підприємства, клієнтів, продажів і фінансів. Виокремлено ключові характеристики щодо цифрової трансформації елементів бізнес-моделі в порівнянні з класичним мейнстрімом в умовах сьогодення. Запропоновано систематизоване уявлення про ключові домени цифрової трансформації бізнес-моделі.

**Ключові слова:** бізнес-модель; цифровізація; трансформація; цифрова економіка; розвиток; ефективність.

**Вступ.** Цифрова трансформація бізнесу набуває сьогодні поширення в усіх галузях, руйнуючи бар'єри між персоналом, бізнесом і товарами. На основі подолання цих бар'єрів створюються нові продукти (послуги) і відбувається пошук ефективніших способів ведення бізнесу. Інновації проникають у всі типи організацій, підприємств і галузей. При цьому їх об'єднує спільна тема — формування здатності перетворювати процеси та бізнес-моделі, підвищувати ефективність роботи персоналу та впроваджувати інновації, а також персоналізувати досвід клієнта з метою розвитку цінностей. Для цього компаніям необхідно мати цифрову бізнес-модель, яка орієнтована на результат і має технологічну підтримку. Цифрова трансформація бізнесу передбачає застосування технологій для побудови нових бізнес-моделей, процесів, програмного забезпечення і систем, які призводять до підвищення результативності діяльності підприємства, створення та закріплення конкурентних переваг і ефективного розвитку в цілому. Все це створює об'єктивну необхідність перетворення процесів, підвищення ефективності функціонування персоналу і впровадження інновацій, персоналізації досвіду клієнтів з метою трансформації бізнес-моделі компанії в контексті цифровізації як на державному, так і глобальному рівні.

На сьогоднішній день можна виділити групу вчених, які розглядають окремі аспекти цифрової трансформації економіки, як результат і, в той же час, як інструмент раціонального використання ресурсів. Наприклад, Гудзь Т. [1, с. 31]

---

\*Бортнік Анастасія Миколаївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID: 0000-0002-3652-547X, [ambortnik@gmail.com](mailto:ambortnik@gmail.com)

визначає цифрову економіку як складову економічного виробництва, яка формується на основі широкого спектра «цифрових» ресурсів. Зацарінний А., Шабанов А. [2, с. 554] запропонували перспективну модель віртуальної («хмарної») цифрової платформи, яка продукує консолідований показник ресурсів автономних систем управління в організаційних системах. Ряд учених безпосередньо пов'язують цифрову трансформацію бізнесу з реалізацією концепції «Індустрія 4.0». Ранні А. і Дін М. [3, с. 25] наводять докладний аналіз факторів, що сприяють підвищенню ефективності виробництва в умовах цифрової економіки в контексті Індустрії 4.0. Бабкін А., Чистякова О., Буркальцева Д., Костен Д. і Воробйов Ю. [4, с. 4094] вважають впровадження цифрових технологій найважливішим фактором зростання конкурентоспроможності підприємницьких бізнес-структур, однак при цьому, на думку авторів, слід постійно розвивати культуру безперервних інновацій, оскільки пасивність у даному напрямку може призвести до втрати конкурентоспроможності, а своєчасне інвестування в технології сприятимуть формуванню конкурентних позицій на ринку.

Серед досліджень можна виділити роботи вчених, які пов'язують цифрову трансформацію бізнесу і відповідно підвищення конкурентоспроможності з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Строммен-Бахтіар А. [5, с. 21] визнає, що цифрова економіка заснована на широкому використанні ІКТ і зазначає, що цифрова економіка сьогодні відіграє велику роль, і її значення буде зростати з приходом у виробництво поколінь, які не уявляють собі світ без Інтернету (покоління Z). Тертичний Я. [6, с. 135] визначає значимість цифрової економіки з точки зору сукупності ринків, створених цифровими технологіями для підвищення ефективності моделей бізнесу в інтернет-торгівлі. Середюк Т. [7, с. 21] вважає, що цифрова трансформація економіки здатна надати високоякісну ІКТ-інфраструктуру і створити можливості інформаційно-комунікаційних технологій для споживачів, бізнесу і держави. Ізмайлов Я., Єгорова І., Максимова І., Знотіна Д. [8, с. 56] виділяють три основні складові цифрової економіки: розвиток і підтримка інфраструктури, е-бізнес і електронна комерція. Але при цьому автори стверджують, що для ефективного функціонування цифрової економіки необхідні рушійні сили, такі як людські ресурси та інтелектуальний капітал. Важливим аспектом цифрової трансформації бізнес-моделі, на думку Сахут Дж., Дана Л., Ларош М. [9, с. 65], є масштабна автоматизація промислового виробництва і послуг. Йдеться про роботів, штучний інтелект, когнітивні обчислення, аналітику великих даних, Інтернету речей тощо. На думку авторів, автоматизовані системи на основі штучного інтелекту, замінять людину в трудовій діяльності, що може привести до виникнення нового нерівності в складі населення: тих, хто має роботу, і тих, чії навички були замінені автоматизованими процесами.

Також можна виділити авторів, які в своїх дослідженнях акцентують увагу на формуванні ланцюжка вартості в процесі цифровізації бізнесу. Новіцька К. [10, с. 64], Мюллер С., Бахіреєв А., Бьом М., Шреєр М., Крчмар Х. і Велпе І. [11, с. 371] запропонували результати дослідження впливу цифрової трансформації бізнесу на логістичні ланцюжки, системи виробництва і збуту продукції. Стру-

тинська І. [12, с. 42] вважає, що клієнти будуть в центрі змін ланцюжка доданої вартості, продуктів і послуг.

Група дослідників пов'язують цифрову трансформацію з формуванням нових бізнес-моделей. Девід М. [13, с. 323] підтримує думку, що в епоху цифрової економіки в результаті обміну інформацією, внутрішні і зовнішні кордони якої зливаються, класичні рамки окремих компаній будуть зміщені. Маффей А., Гран С., Нуур С. [14, с. 767] вважають, що цифровізація може породжувати ефекти «відступу», при яких підвищення ефективності створює більше споживання, а не навпаки, а також визнають її як одного з ключових чинників, що становлять зміщення парадигми в бік стійкої бізнес-моделі. Лісова Р. [15, с. 65] виділяє взаємозалежність цифровізації та інтеграції мереж, пропонованих продуктів, послуг і нових ринкових моделей бізнесу. Масік Б., Владусик Л., Несіч С. [16, с. 39] вважають, що у відповідності з усіма зазначеними тенденціями в умовах цифрової епохи компанії змушені трансформувати свої старі бізнес-моделі в нову «цифрову» бізнес-модель.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що на сьогоднішній день активно досліджуються фактори, параметри і напрямки цифрової трансформації економіки, але при цьому недостатньо розвинені дослідження саме бізнес-моделей, зокрема механізмів їх результативної побудови цифрової трансформації з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту, а також виявлення основних тенденцій і складнощів розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Адже на сьогодні не тільки розвиток країни, а й інтеграція підприємств у світову економіку без цифрових технологій уже неможлива, тому дане дослідження є своєчасним і необхідним для формування нових бізнес-моделей.

**Постановка завдання.** У сучасних умовах економічного розвитку цифрова трансформація компанії будується на багаторічному досвіді функціонування і ширшому розумінні недоліків, які виникали до цього. Вона проводиться цифровими командами, які краще адаптовані для управління змінами, викликаними інноваціями. Крім того, важливо підкреслити, що цифровізація проникла в суспільне надбання на різних рівнях, причому цифровими стратегіями займаються як країни та економічні союзи, так і окремі бізнес-структури. З цим розвитком можна очікувати, що в даний час цифрова трансформація знаходиться під суворішим моніторингом і наглядом щодо захисту інвесторів і клієнтів. Залишаючи осторонь історичного порівняння, важливо підкреслити, що масові тенденції мають як негативні, так і позитивні сторони. Компанії, які належним чином уникають загроз і використовують можливості, що відкриваються, мають шанс досягти вищих, ніж у середньому, темпів зростання, закріпивши свої позиції на існуючих або освоюючи нові ринки для свого функціонування. Важливо формувати розуміння цифрового перетворення як мотивації для внесення позитивних змін у стратегії і поведінку суб'єктів господарювання. Тому метою даної статті є ідентифікація та представлення важливих наслідків цифрової трансформації для бізнес-моделі підприємства. Дослідження в процесі досягнення сформованої мети спрямоване на діагностику поточної ситуації та чинників, що спри-

ють трансформації бізнес-моделі. При цьому зміни розглядаються за двома аспектами: як добровільні, коли компанія активно формує свої майбутні стратегії за допомогою оптимізації діяльності та інвестицій; як реактивні, коли незаплановані і несподівані зміни негативно впливають на бізнес-модель і вимагають реструктуризацію або проведення надзвичайних операцій у діяльності підприємства. Таким чином, адаптацію моделі до цифрових і соціальних змін можна розуміти як перетворення в нову форму ведення бізнесу, яка краще підходить і задовольняє умови для функціонування в цифрову економіку, вибудовування взаємозв'язків з цифровими споживачами і партнерами, а також у зв'язку зі зростаючим використанням цифрових активів.

Незважаючи на безперечність впливу цифрових технологій на підвищення конкурентоспроможності бізнес-моделі, багато аспектів даного напрямку дослідження залишаються недостатньо висвітленими, наприклад, розвиток цифрового потенціалу бізнесу з урахуванням інтелектуального та інноваційного контенту. Для заповнення даних прогалів ключовою мотивацією проведення дослідження послужила необхідність визначення особливостей цифрової трансформації бізнес-моделі для проривного підвищення конкурентоспроможності. Це дозволило виокремити мету даного дослідження — визначити ключові аспекти цифрової трансформації бізнес-моделі в контексті створення ціннісних орієнтирів для всіх зацікавлених сторін. На основі сформованої мети поставлено і вирішено такі завдання дослідження:

- розкрито особливості цифрової трансформації бізнес-моделі;
- виявлено її вплив на умови господарювання і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання;
- сформовано та проаналізовано домени цифрової трансформації бізнес-моделі на сучасному етапі розвитку економіки;
- визначено передумови та можливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі цифрової трансформації його бізнес-моделі.

Для досягнення поставлених завдань були використані такі методи:

- діалектичний метод, викликаний необхідністю аналізу та узагальнення певних аспектів наукових знань, які аналізують еволюцію наукових поглядів на сутність і особливості цифрової трансформації бізнесу. Він дозволив проаналізувати і узагальнити окремі аспекти наукових знань і уявлень про особливості цифрової трансформації бізнес-моделі;
- структурно-функціональний аналіз на основі принципів систематичного вивчення економічних явищ і процесів дозволив дослідити функціонування і розвиток концепції цифрової економіки як фактору конкурентоспроможності і сфокусуватися на таких напрямках розвитку цифрової трансформації бізнес-моделі, як рівень використання цифрових технологій з метою трансформації основних сфер діяльності підприємства і впливу цифрових технологій на його конкурентоспроможність;
- системно-аналітичний метод, згідно з яким, дослідження функціонування і розвитку цифрової трансформації моделі бізнесу розглядається як фактор соціально-економічного розвитку країни та підвищення її конкурентоспроможності в цілому.

**Результати.** Найбільшого поширення на сьогодні в бізнес-моделюванні набув фреймворк, запропонований Остервальдером А. та Пінье Ю. у вигляді «канви бізнес-моделі». Автори працювали з 470 практиками в 45 країнах, щоб зібрати всі основні елементи бізнес-моделі в єдину концепцію. Отримана в результаті цього «канва» містить такі компоненти: ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісні пропозиції, взаємини з клієнтами, канали, клієнтські сегменти, структура витрат і доходів [17, с. 13]. Дана канва в дослідженні використана як класичний формат бізнес-моделі. Елементи «канви» в умовах цифрової трансформації слабо пов'язані з незначним угрупованням за аспектами організації, клієнта, продажів і фінансів, проте особливої інтеграції або взаємозв'язку між елементами не передбачено (рис. 1).

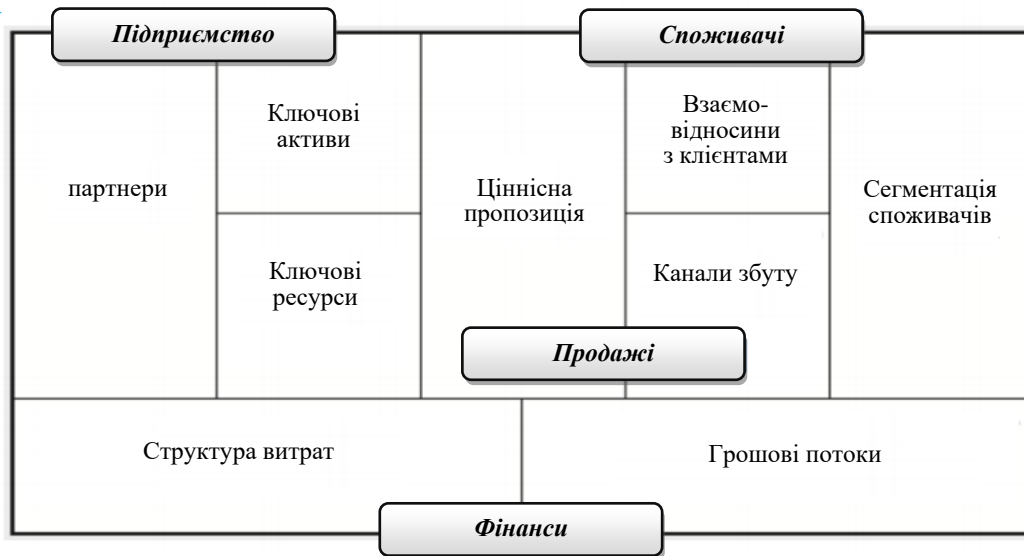


Рис. 1. Основні елементи «канви бізнес-моделі»

*Джерело:* сформовано автором на основі [17, с. 24].

Відносна простота канви бізнес-моделі забезпечує підтримку швидкого та ефективного змістовного документування в процесі ідентифікації найважливіших компонентів організації ведення бізнесу. Кожна сфера має набір власних, специфічних питань, на які необхідно дати відповідь, наприклад, у «сегменті клієнтів» необхідно описати, хто є метою створення організаційної цінності, яким чином відбувається ідентифікація найважливіших клієнтів, як відбувається сегментація клієнтської бази. Очікується, що в процесі заповнення канви будуть зібрані не тільки явні характеристики про операції та напрями цифровізації, але й потенційні ресурси цифрової трансформації підприємства. На основі цього створюється можливість формування цілісного уявлення про те, що саме

робить дану бізнес-модель інноваційною, унікальною і конкурентоспроможною. Канва, створена різними компаніями, може містити ряд загальних елементів цифрової трансформації, особливо на рівні галузей або між прямими конкурентами на високорозвинених ринках. Сума загальних і ексклюзивних елементів формує параметри можливих складових блоків трансформованої бізнес-моделі. Такий комплексний підхід може бути використаний компаніями для розуміння своєї бізнес-морфології і аналізу можливих стратегічних коригувань (постійних або протестованих) шляхом прийняття нового цифрового компонента, припинення або обмеження застарілого компонента, або впровадження інновацій, що виходять за рамки того, що в даний час практикується на ринку. Таким чином, канва бізнес-моделі може бути прийнята з метою відображення цифрової трансформації бізнес-моделі суб'єкта господарювання.

Клієнтський блок був обраний в якості відправної точки для трансформації бізнес-моделі (рис. 2) відповідно до поширеної клієнтоорієнтованої парадигми сучасних компаній. У першу чергу, вона охоплює аспекти сегментації, а також взаємини між сегментами, формуючи різні конфігурації взаємних взаємодій як у стандартному виробництві та послугах, так і в угодах. Для кожної онтологічної групи можуть бути виділені окремі елементи.



Рис. 2. Клієнтський домен цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства

*Джерело:* сформовано автором

У рамках клієнтської сфери можуть бути представлені такі ключові аспекти:

1) подальше поглиблення клієнтських сегментів: мікроповедінкова і динамічна сегментація, заснована на ширшій доступності і використанні даних про об'єкти та їхні взаємини, включаючи широкий спектр джерел, таких як Big Data, міжгалузеві бази даних, загальнодоступні дані або цифрові архіви;

2) поява нових сегментів, таких як цифрові клієнти, які зазнали суттєвих технологічних змін, але розглядають сучасну реальність як єдино правильну парадигму або сприймають звичайний спосіб ведення бізнесу. З іншого боку, спо-

стерігаємо сегмент обмежених у цифровому відношенні споживачів, яким не вистачає знань та/або навичок у сфері цифрових технологій або доступу до них;

3) зростання рішень «рівний до рівного» (P2P) і «натовп»: від інформаційних до трансакційних і широкого поділу життєвих інтересів, капіталу, ризику або фінансової вигоди та/або добробуту;

4) зростання нових соціальних профілів, таких як геймери, блогери, ютубери, фрілансери, і пов'язаної з ними здатності впливати на рішення і поведінку інших споживачів. Ці профілі порушують парадигми популярності, засновані на традиційних засобах масової інформації (таких як класичне телебачення або кіноіндустрія), захоплюючи увагу споживачів тільки в цифрових засобах масової інформації;

5) динамічні групи (наприклад, клієнти магазину в даний момент часу або учасники конференції або публічного заходу) з їх загальними, але мінливими інтересами або емоціями, які можуть або повинні бути вивчені та/або задоволені в даний момент.

Сфера відносин з клієнтами описує характер взаємин, які компанії можуть мати зі своїми клієнтами. Відносини описуються кількома параметрами, наприклад, тривалість (від одного разу в житті до постійного споживання), діапазон та/або доступ (мережі, групи), характер спрямування (фінансовий, емоційний або заснований на довірі) або рівень регулювання (відповідність). На відносини з клієнтами впливає, головним чином, швидке зростання і швидкість зв'язків всередині споживачьких і корпоративних мереж. Ключові ідеї включають такі аспекти:

1) поява управління цифровими ідентифікаційними даними як окремої галузі, що розглядається як ключ до створення передових цифрових бізнес-моделей;

2) соціальні мережі стають обов'язковим міркуванням для компанії, яке повинно вирішуватися у формі або стратегії входу, або стратегії уникнення;

3) введення діалогу з клієнтами як нової напрямку в багатогранному управлінні взаємовідносинами зі споживачами;

4) довіра персоналу стає помітною альтернативою традиційним інститутам (наприклад, банкам або споживчим брендам з високою репутацією). Капітал соціальної довіри рухається в напрямку натовпу-орієнтованих центрів громадської думки.

Ціннісна пропозиція і сфера конкурентних переваг спрямовані на опис основних елементів, що визначають основну мету для споживачів і відносин з ними, а також відрізняють дану організацію від конкурентів (рис. 3).

Один з основних напрямків розвитку ціннісної пропозиції пов'язаний з мультисервісними платформами, створеними для залучення не тільки прямих клієнтів, але й інших постачальників послуг. Для досягнення такого ефекту платформа повинна надавати середовище розробки або набір відкритих інтерфейсів прикладного програмування (API), що дозволяють здійснювати віддалені трансакції. Дані сторонні провайдери можуть поліпшити екосистему, розробляючи спеціалізовані та інноваційні рішення, які не були б створені засновником плат-

форми з різних внутрішніх і зовнішніх причин. Створення платформи відбувається паралельно з появою мікропослуг, які забезпечують вузький спектр спеціалізованих функцій і можуть бути запропоновані в якості формуючих блоків основних бізнес-процесів, незалежно від кількості або типу їх кінцевих операторів. У процесі розробки платформи і мікропослуг, а також в інших ціннісних модифікаціях пропозицій, важливо підвищити адаптивність компанії, особливо за рахунок застосування гнучких інструментів і методів.



Рис. 3. Домен ціннісної пропозиції у результаті трансформації бізнес-моделі підприємства

*Джерело:* сформовано автором

Ресурсний блок описує ключові джерела та поставки, які використовуються бізнес-моделлю. Різноманіття нових цифрових ресурсів, говорить про те, що підприємства повинні все більше усвідомлювати зміни, які вони вносять в існуючі ланцюжки створення вартості. Традиційні продукти і послуги (наприклад, консультації з фінансових питань) продовжуючи перехід до їх цифрових еквівалентів, часто перевершуються за багатьма параметрами (наприклад, досвід користувача, доступність, стійкість, гнучкість або питомі витрати). Крім того, будуть продовжувати з'являтися нові цифрові ресурси, які або зруйнують, або створять нові джерела цінності.

Цьому сприятимуть, головним чином, стрімкий розвиток нових джерел даних, що збираються У режимі реального часу, і наявність штучного інтелекту для використання цих даних У процесі прийняття рішень.

Канали взаємодії з клієнтами в бізнес-моделі відображають способи комунікації та обміну цінностями (продуктами і послугами) зі споживачами (рис. 4).



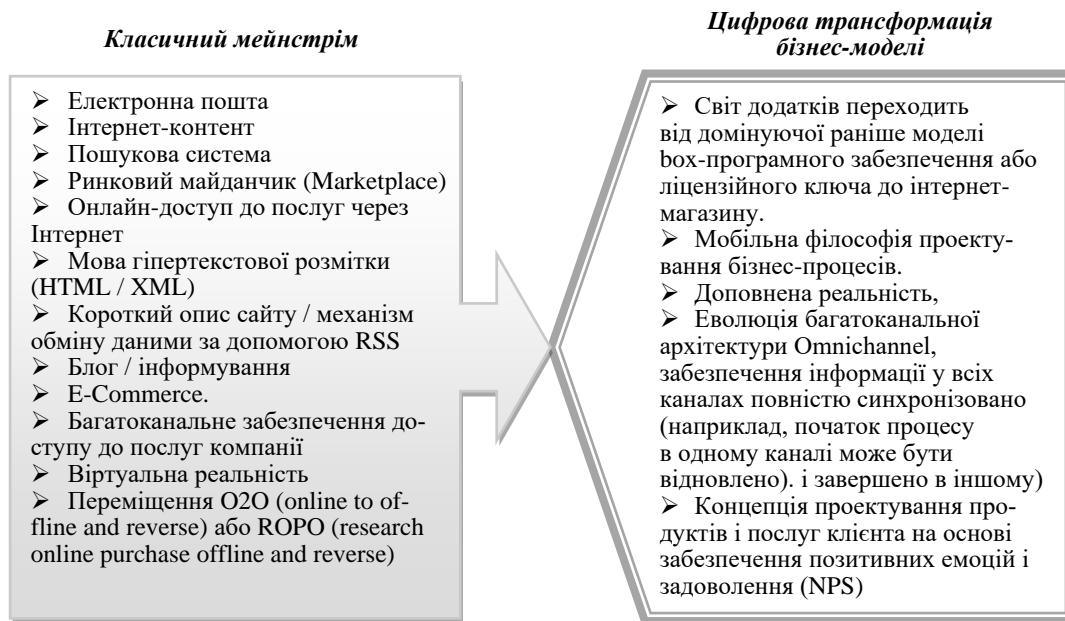


Рис. 4. Цифрова трансформація каналів бізнес-моделі щодо взаємодії зі споживачами

*Джерело:* сформовано автором

Дана сфера була розширена з урахуванням клієнтського досвіду, який стає основним виміром оцінки розвитку каналів і їх зручності у використанні. Блок каналів у процесі цифрової трансформації характеризується деструктивними змінами, що відкривають безліч нових можливостей для побудови клієнтських взаємодій і відносин. Парадигма каналів зміщується від колишнього фокусу на дистриб'юторську логістику і простих комунікацій до архітектури діалогу з клієнтами, де процес продажів управляється вже на самих ранніх стадіях зацікавленості клієнта в даному продукті або послугі і продовжує приносити безперервний клієнтський досвід, як початок подальшого зростання продажів. Це стає особливо актуальним для традиційних компаній, орієнтованих на класичні теорії попиту та пропозиції.

Сфера партнерства описує механізми співпраці між різними учасниками ринку. Первісна таксономія цифрової трансформації бізнес-моделі розширюється на основі концепції екосистем (набір взаємозв'язаних компаній, які зазвичай поділяють певні транзакційні і комунікаційні платформи). Хоча раніше в підприємстві існували різні форми партнерства, цифрова трансформація дозволяє створювати нові види партнерства, засновані на використанні передових технологій. Миттєвий зв'язок і доступ до постійно зростаючих джерел даних підтри-

мують нові можливості перехресних продажів або перехресного обслуговування. З іншого боку, форми співпраці і механізм розрахунків ускладнюються з правової та нормативної точок зору (наприклад, у зв'язку з розподілом відповідальності та компенсацій).

Однією з ключових тенденцій, яку слід визнати в даній сфері, є створення оригінальних екосистем, в яких нові, цифрові продукти або послуги стимулюють попит за допомогою нетрадиційних методів (наприклад, з домінуючою часткою мереж P2P). Яскравим прикладом абсолютно нових екосистем є криптовалюти (наприклад, Bitcoin або Ethereum), які залучили масову увагу інвесторів у всьому світі, незважаючи на те, що вони в основному залишаються недостатньо зрозумілими. Інша ключова тенденція пов'язана зі зміцненням різних форм обміну (наприклад, «частка поїздок», «доставка посилок мандрівниками») і розширенням використання продуктів або послуг (наприклад, оренда автомобілів «в хвилину»). В обох випадках метою є мінімізація витрат для кожного окремого споживача (усунення фіксованих витрат, отримання доходів від ресурсу, який вже несе фіксовані витрати).

Сфера видів діяльності містить їх опис, яким чином вони забезпечуються ресурсами в рамках бізнес-моделі. В домені видів діяльності спостерігаються дві основні тенденції. По-перше, еволюція усталених видів діяльності в бік більш цифрових форм і нових рівнів розвитку (наприклад, автоматизація маркетингу або хмарні обчислення). Тут слід зазначити, що деякі види діяльності з першої хвилі послужили основою для впливу на інші сфери морфології бізнес-моделі в другій хвилі. Наприклад, концепцію диспетчерського контролю та збору даних (SCADA), розроблену в промисловому середовищі, можна вважати попередником «Інтернету речей», дозволеного в особистому світі, головним чином, завдяки прогресу в сфері сенсорних і комунікаційних технологій і витрат. Друга тенденція охоплює інноваційні рішення, що кидають виклик існуючим парадигмам (наприклад, безпека транзакцій гарантується загальнодоступною розподіленою бухгалтерською книгою, а не основними системами великих «довірених» установ).

Фінансово-економічна сфера охоплює аспекти ефективності бізнес-моделі, виражені в основному у фінансовому сенсі, а також у формі показників ефективності і систем індикаторів (рис. 5).

Фінансово-економічна сфера демонструє сильний дестабілізуючий рух за напрямом генерування доходів. У першій хвилі галузь вперше зіткнулася з бізнес-моделями, які будували свої притоки грошових коштів на джерелах, не пов'язаних з їхньою пропозицією первинної вартості. У хвилі 2 ця тенденція ще більше посилюється за рахунок вивчення ефекту масштабу (стягування невеликих зборів з великого числа користувачів або визначення спільноти, зацікавленої в цій послугі, до моменту її фінансування). Іншим дуже важливим феноменом є зростання концепцій, які відмовляються від класичної форми власності і заохочують використання продукції (послуг) тільки протягом часу або додатку, необхідного клієнту.

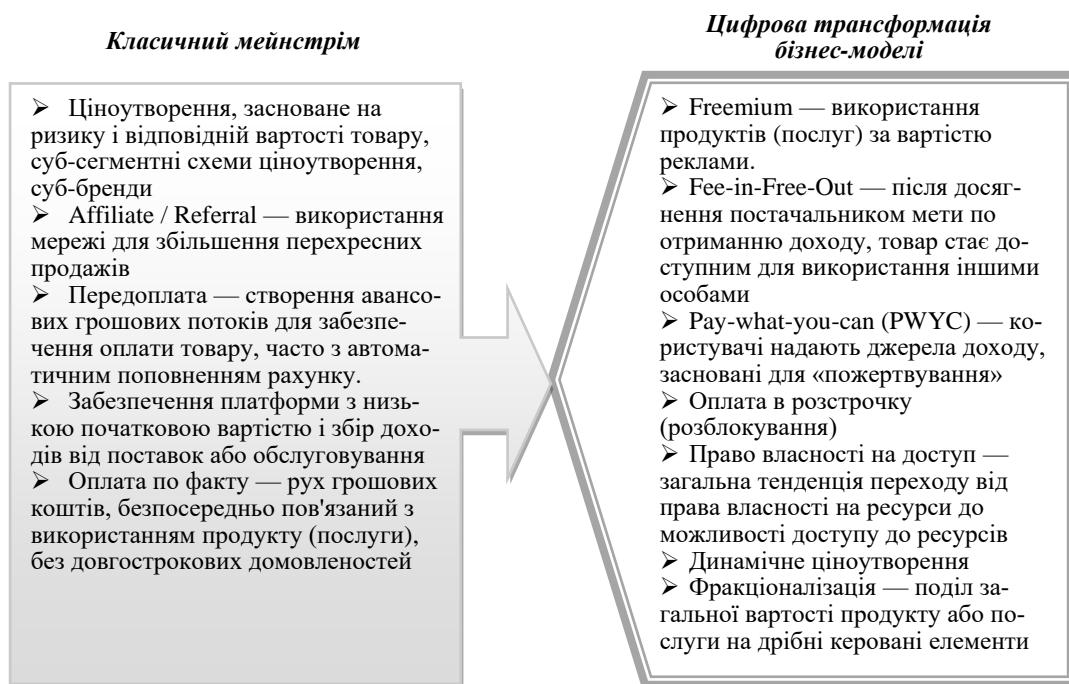


Рис. 5. Фінансово-економічний домен цифрової трансформації бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором

**Висновки.** Таким чином, цифрову трансформацію бізнес-моделі можна розглядати як:

- 1) формування сучасної моделі раціонального використання ресурсів;
- 2) систему соціально-економічних і організаційно-технічних відносин на основі використання цифрових інформаційно-телекомунікаційних технологій і впровадження концепції «Індустрія 4.0» у діяльності компанії;
- 3) форму ведення бізнесу, що передбачає активну імплементацію цифрових технологій у процесі формування ланцюжка створення вартості;
- 4) складну інноваційно-технічну систему, орієнтовану на формування необхідних умов для появи дизруптивних цифрових інновацій, застосування передових цифрових засобів у торгівлі, логістиці, виробництві з метою підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах діджитал-розвитку бізнесу.

Відображення драйверів цифрової трансформації на канві бізнес-моделі дозволяє стверджувати, що зміна бізнес-моделей уже розпочалась і є неминучою, оскільки драйвери будуть продовжувати впливати на те, як компанії будуть стратегічно структурувати свою діяльність у майбутньому. Кожна нова або оновлена стратегія повинна включати в себе підхід до цифрової трансформації бізнесу, тому важливо проводити оцінку бізнес-моделей підприємств на предмет їх відповідності новій парадигмі. Не виконання цієї вимоги може призвести до неспроможності

конкурувати або навіть функціонувати в сучасному бізнес-середовищі. Зміни в бізнес-моделях відбуваються у результаті: по-перше, еволюції певних попередньо розвинених концепцій у межах класичного мейнстріму, головним чином, завдяки технологічному прогресу; по-друге, досягнення соціального та споживацького визнання даних концепцій, генерування економії від масштабу або ефекту снігової лавини; по-третє, деструктивних і проривних інновацій.

Цифрова трансформація сприяє виникненню різних бізнес- і мережевих платформ або екосистем, виступає в якості каталізатора розвитку нових елементів у морфології бізнес-моделей. Платформи стають можливими завдяки формуючим їх основу технологіям, сплеску даних, що генеруються кінцевими користувачами (при цьому більшість з них можуть бути безкоштовними), а також завдяки таким соціальним аспектам, як створення мереж або обмін даними.

Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства надає систематизоване уявлення про її ключові домени, які формуються та можуть служити напрямом для подальших перспективних досліджень і використані в якості відправної точки для прийняття управлінських рішень щодо цифрових перетворень.

Для полегшення оцінювання цифрової зрілості, запропоновані домени бізнес-моделі можуть бути використані для діагностики необхідності адаптації до розвитку нових концепцій цифрової економіки. Цифрова трансформація бізнес-моделі може бути адаптована до специфіки функціонування вітчизняного бізнесу.

Результати даного дослідження в перспективі можуть мати продовження дослідницького напрямку, особливо за окремими складовими щодо:

- подальшої деталізації морфології бізнес-моделі з метою створення загальноприйнятої еталонної моделі цифрової трансформації, особливо в зв'язку з переглядом і створенням нових або оновленням існуючих бізнес-стратегій;

- практичного застосування моделі в обраній галузі із залученням фахівців-практиків, які могли б уточнити контент моделі і її ефективність у результаті впровадження;

- вивчення залежності цифрової трансформації від окремих платформ або ризиків, пов'язаних з тим, що платформи будуть містити елементи протизаконних практик;

- дослідження законодавчої бази для розуміння того, які елементи морфології бізнес-моделі характеризуються стабільним регулюванням, а які можуть стикатися зі стримуючими факторами (або прискоренням) розвитку в зв'язку з державними нормативами (наприклад, використанням крипто-валюти або персональних даних).

За результатами проведених досліджень слід зазначити, що структура бізнес-моделі є універсальним інструментом, який може бути застосований до будь-якого типу компанії. При цьому взаємодія цифрових клієнтів і компаній відкриває нові перспективи для всіх зацікавлених сторін а формує необхідність вивчення і розуміння нових рішень, є тому числі їх правової бази, необхідність подолання невизначеності, пов'язаної, наприклад, з ростом присутності штучного інтелекту в або з відчуттям постійного контролю з боку різних організацій і пристроїв. З кожним кроком технологічного прогресу підприємства вступають на нові шляхи, але їх

сприйняття не завжди має позитивний ефект. Незалежно від результату даного сприйняття, як окремі підприємства, так і держави повинні прагнути сприяти трансформаційним процесам ведення бізнесу, зокрема розумінню цифрової трансформації як феномену зміни парадигми бізнес-моделювання.

### **Література**

1. Гудзь Т. П. Перспективи цифровізації економіки України. Одеса: ОНЕУ. 2020. С. 30-32.
2. Zatsarinnyu A. A., Shabanov A. P. Model of a Prospective Digital Platform to Consolidate the Resources of Economic Activity in the Digital Economy. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 150. P. 552-557.
3. Rainnie A., Dean M. Industry 4.0 and the future of quality work in the global digital economy. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*. 2020. Vol. 30. No. 1. P. 16-33.
4. Babkin A. V., Chistyakova O. V. Digital economy and its impact on the competitiveness of business structures. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017. Vol. 18. No. 24. P. 4087-4102.
5. Strømmen-Bakhtiar A. Digital economy, business models, and cloud computing. *Global Virtual Enterprises in Cloud Computing Environments*. 2019. P. 19-44.
6. Тертичний Я. Систематизація організаційних форм електронної торгівлі з позиції дослідження їх сутності та природи як віртуальних організацій. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Т. 59. № 4. С. 133-143.
7. Середюк Т. Б. Теоретичні основи дослідження та особливості дифузії інновацій у секторі ІКТ. *Економічний простір*. 2019. Т. 148. С. 19-36.
8. Izmaylov Ya., Yegorova I., Maksymova I., Znotina D. Digital economy as an instrument of globalization. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2018. Vol. 27. No. 2. P. 56.
9. Sahut J. M., Dana L. P., Laroche M. Digital innovations, impacts on marketing, value chain and business models: An introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2020. Vol. 37. No. 1. P. 61-67.
10. Nowicka K. Sustainable Supply Chain Management Based on Digital Platform. *Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy*. 2020. Vol. 5. P. 55-66.
11. Mueller S., Bakhirev A., Böhm M., Schröer M., Krcmar H. and Welpel I. Measuring and mapping the emergence of the digital economy: a comparison of the market capitalization in selected countries. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2017. Vol. 19. No. 5. P. 371.
12. Струтинська І. В. Інформаційні технології організації бізнесу-імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Т. 55. № 2. С. 40-49.
13. David M. Incentives to share in the digital economy. *Society and the Internet: How networks of information and communication are changing our lives*. 2019. Vol. 7. P. 323.
14. Maffei A., Grahn S., Nuur C. Characterization of the impact of digitalization on the adoption of sustainable business models in manufacturing. *Procedia CIRP*. 2019. Vol. 81. P. 767-768.
15. Лісова Р. Концепція успішної цифрової трансформації бізнес-моделі. *Матеріали конференції Молодіжної наукової ліги*. 2020. С. 65-67.
16. Mašić B., Vladušić L., Nešić S. Challenges in creating transformative growth for companies in digital economy. *Economics*. 2018. Vol. 6. No. 2. P. 39.
17. Osterwalder A., Euchner J. Business model innovation: An interview with Alex Osterwalder. *Research-Technology Management*. 2019. Vol. 62. No 4. P. 12-18.

## References

1. Hudz, T. P. *Perspektyvy tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. [Prospects for digitalization of Ukraine's economy]*. Odessa: ONEU (2020): 30-32. [in Ukrainian]
2. Zatsarinnyy, A. A., and Shabanov, A. P. "Model of a Prospective Digital Platform to Consolidate the Resources of Economic Activity in the Digital Economy." *Procedia Computer Science* 150 (2019): 552-557.
3. Rainnie, A., and Dean M. "Industry 4.0 and the future of quality work in the global digital economy." *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work* 30 (1) (2020): 16-33.
4. Babkin, A. V., and Chistyakova, O. V. "Digital economy and its impact on the competitiveness of business structures." *Russian Journal of Entrepreneurship* 18 (24) (2020): 4087-4102.
5. Strømmen-Bakhtiar, A. "Digital economy, business models, and cloud computing." In *Global Virtual Enterprises in Cloud Computing Environments* (2019): 19-44.
6. Tertychnyi, Ya. "Systematyzatsiia orhanizatsiinykh form elektronnoi torhivli z pozytsii doslidzhennia yikh sutnosti ta pryrody yak virtualnykh orhanizatsii." ["Systematization of organizational forms of e-commerce from the standpoint of studying their essence and nature as virtual organizations."] *Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University* 59 (4) (2019): 133-143. [in Ukrainian]
7. Serediuk, T. B. "Teoretychni osnovy doslidzhennia ta osoblyvosti dyfuzii innovatsii u sektori IKT." ["Theoretical foundations of research and features of diffusion of innovations in the ICT sector."] *Economic space* 148 (2019): 19-36. [in Ukrainian]
8. Izmaylov, Ya., Yegorova, I., Maksymova, I., and Znotina, D. "Digital economy as an instrument of globalization." *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej* 27 (2) (2018): 56. [in English]
9. Sahut, J. M., Dana, L. P., and Laroche M. "Digital innovations, impacts on marketing, value chain and business models: An introduction." *Canadian Journal of Administrative Sciences* 37 (1) (2020): 61-67.
10. Nowicka, K. "Sustainable Supply Chain Management Based on Digital Platform." In *Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy* (2020): 55-66.
11. Mueller, S., Bakhirev, A., Böhm, M., Schröer, M., Krcmar, H. and Welp, I. "Measuring and mapping the emergence of the digital economy: a comparison of the market capitalization in selected countries." *Digital Policy, Regulation and Governance* 19 (5) (2017): 371.
12. Strutynska, I. V. "Informatsiini tekhnolohii orhanizatsii biznesu—imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur." ["Information technologies of business organization — imperative of innovative development of business structures."] *Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University* 55.2 (2019): 40-49. [in Ukrainian]
13. David, M. Incentives to share in the digital economy. *Society and the Internet: How networks of information and communication are changing our lives* (2019): 323. [in English]
14. Maffei, A., Grahn, S., and Nuur, C. "Characterization of the impact of digitalization on the adoption of sustainable business models in manufacturing." *Procedia CIRP* 81 (2019): 767-768.
15. Lisova, R. "Kontseptsiia uspishnoi tsyfrovoi transformatsii biznes-modeli." ["The concept of successful digital transformation of the business model."] *Proceedings of the conferences of the Youth Scientific League* (2020): 65-67. [in Ukrainian]
16. Mašić, B., Vladušić, L., and Nešić, S. "Challenges in creating transformative growth for companies in digital economy." *Economics* 6 (2) (2018): 39.
17. Osterwalder, A., and Euchner, J. "Business model innovation: An interview with Alex Osterwalder." *Research-Technology Management* 62.4 (2019): 12-18.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Бортник Анастасия Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-экономики и предпринимательства

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

ORCID: 0000-0002-3652-547X

**Аннотация.** Цель данной статьи состоит в определении ключевых аспектов цифровой трансформации бизнес-модели в контексте создания ценностных ориентиров для всех заинтересованных сторон. Предложено рассмотрение адаптации модели к цифровым и изменений как превращение в новую форму ведения бизнеса в связи с растущим использованием цифровых активов, которая лучше подходит и удовлетворяет условия для функционирования в цифровой экономике, выстраивает взаимосвязи с цифровыми потребителями и партнерами. Определено, что элементы классического мейнстрима в форме «канвы» в условиях цифровой трансформации слабо связаны с незначительным группировкой по аспектами функционирования предприятия, клиентов, продаж и финансов. Выделены ключевые характеристики по цифровой трансформации элементов бизнес-модели по сравнению с классическим мейнстримом в современных условиях. Предложено систематизированное представление о ключевых доменах цифровой трансформации бизнес-модели.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; цифровизация; трансформация; цифровая экономика; развитие; эффективность.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS MODEL

**Anastasiia M. Bortnik,**

Ph.D., Associate Professor

SHEI “Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman”

ORCID: 0000-0002-3652-547X

**Abstract.** Nowadays, it is important to form an awareness of digital transformation as a motivation for positive changes in strategies and behavior of business entities. Therefore, the purpose of this article is to identify and present important implications of digital transformation for the business model of an enterprise. Research in the process of achieving the formed goal is aimed at diagnosing the current situation and the factors contributing to the transformation of the business model. To achieve these objectives dialectic and system-analytical methods, structural and functional analysis were used. It was suggested to adapt the model to digital changes as a transformation into a new form of business that would be better suited and satisfy the conditions for functioning in the digital economy, building relationships with digital consumers and partners, as well as in connection with the growing use of digital assets.

It was determined that the elements of the classical mainstream in the form of a “canvas” in the digital transformation had a weak connection with a small grouping in terms of organization, customer, sales and finance, and no special integration or relationship between the elements was envisaged. The key chara-

cteristics on digital transformation of elements of business model in comparison with classical mainstream in today's conditions were allocated. Each new or updated strategy must include an approach to the digital transformation of business. so it is important to assess the business models of enterprises to ensure that they fit the new paradigm. Factors of change in business models are highlighted, such as the evolution of certain predeveloped concepts within the classical mainstream, mainly due to technological advances, achieving social and consumer acceptance of these concepts, generating economy of scale or snowball effect, as well as destructive and breakthrough innovations.

The digital transformation of the business model of an enterprise provides a systematic view of its key domains, which are forming and can serve as a direction for further future-oriented research and are used as a starting point for managerial decisions on digital transformation.

To facilitate assessment of digital maturity, the proposed business model domains can be used to diagnose the need to adopt new concepts of digital economy. Digital transformation of the business model can be adapted to the specifics of domestic business operation.

**Keywords:** business model; digitalization; transformation; digital economy; development; efficiency.

*Стаття надійшла до редакції 30.09.2020*

УДК 65.01; 338.2; 658.8; 659.2  
DOI 10.33111/sedu.2020.47.031.041

**Бухта Світлана Володимирівна\***  
**Шафалюк Марина Степанівна\*\***

### **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГУ І РОЗВИТКУ СПІЛЬНОТ СПОЖИВАЧІВ СУЧАСНИХ БРЕНДІВ**

**Анотація.** У статті визначено ключові проблеми у забезпеченні високого рівня лояльності споживачів, ефективності маркетингу відносно і бренд-менеджменту сучасних компаній. Опрацьовано проблеми протиріч пріоритетів і результатів маркетингової взаємодії зі споживачами на різних часових горизонтах. Показано, що професійне використання соціально-психологічних технологій і прийомів для стимулювання попиту, орієнтоване на короткострокові економічні ефекти для бізнесу, призводить до сприйняття маркетингу компаній як одного з інститутів сучасного суспільства, які маніпулюють поведінкою представників цільових аудиторій на користь своїм інтересам. Ідентифіковано перспективні шляхи розвитку зацікавлених у маркетинговій взаємодії з підприємствами спільнот споживачів, що з ентузіазмом підтримуватимуть значущі для ефективності бізнесу активності. Доведено необхідність розвитку інститутів психологічної експертизи у маркетингу.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність; ефективність; маркетинг; ком'юніті-менеджмент; спільноти споживачів; бренди.

\***Бухта Світлана Володимирівна** — канд. екон. наук, проректор, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, ORCID 0000-0002-4598-3667, [sveta\\_lider2009@ukr.net](mailto:sveta_lider2009@ukr.net)

\*\***Шафалюк Марина Степанівна** — аспірант кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID 0000-0001-7885-9278, [work3ms@gmail.com](mailto:work3ms@gmail.com)