

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Статтю присвячено дослідженню процесів цифровізації в економічній системі підприємств та процесу трансформації моделей бізнесу в сучасних умовах господарювання. Розглянуто основні елементи цифровізації в економічній системі підприємств. Проаналізовано сучасні цифрові бізнес-моделі підприємств, визначено основні елементи цифрової бізнес-моделі.

При цьому розглянуто відмінності традиційної бізнес-моделі від цифрової платформи. Визначено характер впливу цифрових технологій на трансформацію основних елементів бізнес-моделі підприємства. Запропоновані основні шляхи щодо виявлення проблем підприємства та можливостей їх вирішення з метою подальшої цифровізації наявних бізнес-процесів та вибору моделі ведення бізнесу на базі цифрових технологій і платформ.

***Ключові слова:** цифровізація бізнес-процесів, трансформація моделі бізнесу, бізнес-модель підприємства, економічна система підприємства.*

Постановка проблеми. Активність сучасних суб'єктів господарювання на внутрішніх ринках споживання країни, їх прогресивний розвиток та стимулювання до підвищення ефективності економічних взаємовідносин знаходиться під впливом процесів цифровізації, які стрімко поширюються в усіх сферах суспільства. Цифровізація в економічній системі підприємств значно розширює можливості нових форматів організації та управління діяльністю, впливає на рівень їх економічного зростання та конкурентоспроможність за умов цифрової грамотності персоналу. Тому виникає необхідність у дослідженні теоретико-методичних питань щодо можливих сценаріїв організації бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями теоретичних та практичних положень щодо економічної взаємодії суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки України та особливостей розвитку інноваційних моделей бізнесу протягом останніх років займалися багато науковців, таких як: Н.О. Іванченко, Ж.В. Кудрицька [3]; Г.Л. Чміль [4]; М.В. Руденко [5] Н.М. Краус [6]; Л.Л. Лазебник, В.О. Войтенко [7] та інші. Визнаючи вагомий внесок науковців, слід зазначити недостатність опрацювання організаційних аспектів поведінки суб'єктів ринку в умовах цифровізації економічної системи підприємства, що потребує подальшого наукового дослідження та обумовлює актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження важливості цифровізації в економічній системі підприємств та процесу трансформації моделей бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення [1]. Цифрова трансформація змінює модель ведення бізнесу, спосіб його утворення та надання цінності.

Процес цифровізації в економічній системі підприємств включає такі самостійні взаємопов'язані елементи як: робота з клієнтами, операційні бізнес-процеси та цифрові бізнес-моделі.

У роботі з клієнтами важливо більш глибоке розуміння їх, що реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж в цілях вивчення вимог і вподобань споживачів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо. Пошук нових точок взаємодії з клієнтами реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для власних клієнтів з питань самообслуговування, або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів.

Важливою складовою цифрової трансформації підприємств є цифровізація їх бізнес-процесів шляхом впровадження цифрових технологій, що сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів та призводить до покращення їх ефективності, гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг.

Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити. Також «цифровість» у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [2].

Найвідоміша модель ведення бізнесу за умов цифрової трансформації є класична «канва бізнес-моделі» Остервальдера-Піньє. Основні елементи такої бізнес-моделі:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів та послуг;
- систему створення цієї цінності, яка включає постачальників та цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Це відносна простота «канва бізнес-моделі», яка забезпечує підтримку швидкого та ефективного документообігу в процесі організації та ведення бізнесу.

Стрімкий розвиток технологій Інтернету, штучного інтелекту та інших цифрових технологій привело до створення таких категорій бізнес-моделей, як [3]:

- цифрові платформи, що забезпечують пряму взаємодію учасників;
- «як сервіс» – сервісні бізнес-моделі, що засновані на використанні ресурсів замість володіння ними (серед них Software-as-a-Service (SaaS), Infrastructure-as-a-Service (IaaS) та ін.);
- бізнес-моделі, в основі ціноутворення яких лежить досягнення результатів (outcome based models) та ефекту для клієнта, в тому числі на основі споживання комплексних продуктів та послуг;
- краудсорсингові моделі, що базуються на залученні зовнішніх ресурсів для реалізації бізнес-процесів;

- бізнес-моделі, що засновані на монетизації персональних даних клієнтів, коли безкоштовні для користувачів сервіси продають їхні дані на інших споживачьких сегментах.

За підсумками досліджень відзначимо, що у цифрових моделях ведення бізнесу іноді важко виокремити одну бізнес-модель, оскільки сучасні компанії для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку використовують їх комбінації.

Також є компанії, що розширюють свої традиційні бізнес-моделі через цифрові платформи. Наприклад, компанія General Electric, розробила свою платформу для контролю поставленого споживачам власного обладнання а згодом почала надавати цю послугу в оренду.

Як приклад успішної практики комбінованого підходу до трансформації моделі бізнесу можна назвати такі відомі світові компанії, як Alphabet, Apple, Microsoft, Facebook і Amazon. Складова їх успіху – це поєднання основної бізнес-моделі із моделлю бізнесу

«мережевої взаємодії» на основі цифрової платформи. Така модель ведення бізнесу дозволила цим компаніям досягти ефекту синергії, диференціювати ключові елементи послуг за показниками росту, параметрами прибутковості і ринкової вартості та стати сучасними, цифровими, конкурентоспроможними компаніями.

Відмінності традиційної бізнес-моделі від цифрової платформи полягають у наступному:

- цифрові платформи організовують взаємодію між продавцем і покупцем, а традиційна бізнес-модель має на меті виробництво та (або) продаж товарів чи послуг;
- цінність цифрової платформи полягає у кількості учасників, з її зростанням зростає цінність такої моделі бізнесу (потреба створення мережевого ефекту), а цінність традиційної бізнес-моделі – у її товарах або послугах (товар цінний сам по собі);
- у традиційної бізнес-моделі визначено роль «виробника» та «споживача», а у цифрової платформи вони можуть змінюватися;
- цифрова платформа концентрується на постійному підтриманні її функціонування та просуванні.

Цифрові технології також мають вплив на трансформацію основних елементів бізнес-моделі підприємств, а саме:

- ціннісна пропозиція (нові методи формулювання ціннісної пропозиції, використання технологій для оцифрування аналогових продуктів, створення нових цифрових продуктів);
- споживчі сегменти (зміна патернів покупок, зміна сегментів, Customer Journey Map як новий метод дослідження споживача);
- взаємні відносини з клієнтом (автоматизація та самообслуговування);
- канали збуту (нові технології продажів, інформування, обслуговування, доставки та витіснення посередників, омніканальність);
- джерела доходів (за рахунок цифрових технологій впроваджуються нові способи монетизації);
- ключові ресурси (співробітники, інформаційні технології, цифрові платформи);
- ключові партнери (спільні інновації, колаборативність, спільне створення та використання);
- ключові види діяльності (відмова від традиційного ведення бізнесу, створення, управління та просування цифрових платформ);
- структура затрат (збільшення ефективності за рахунок цифрових технологій та зменшення витрат).

Відзначимо, що трансформація моделі бізнесу в умовах цифровізації є важливим кроком до кардинальних змін у діяльності та розвитку підприємства. Тому, перед прийняттям управлінського рішення щодо цифрової трансформації бізнес-процесів потрібно ретельно проаналізувати діючі бізнес-процеси підприємства, зрозуміти проблеми та можливості до їх вирішення, й лише потім обрати способи та заходи цифровізації наявних бізнес-процесів та обрати модель ведення бізнесу на базі цифрових технологій і платформ. Підприємству доцільно розробити власні карти цифрових трансформацій, що дозволить систематизувати заходи та сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання під впливом карантинних заходів у період COVID-19 та сьогоденного воєнного стану в Україні, спостерігається активний перехід підприємств до цифрових бізнес-моделей, що зумовлюється також постійним розвитком цифрових технологій, Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України. Трансформації відбуваються у формуванні інформаційної системи підприємств та елементів бізнес-моделі. З'являються нові можливості в частині оптимізації ресурсів підприємства за рахунок цифрових технологій, налаштуванні та реструктуризації каналів комунікацій цифрових технологій, формуванні цифрового простору взаємодії користувачів цифрових платформ.

Постановка проблеми. Активність сучасних суб'єктів господарювання на внутрішніх ринках споживання країни, їх прогресивний розвиток та стимулювання до підвищення ефективності економічних взаємовідносин знаходиться під впливом процесів цифровізації, які стрімко поширюються в усіх сферах суспільства. Цифровізація в економічній системі підприємств значно розширює можливості нових форматів організації та управління діяльністю, впливає на рівень їх економічного зростання та конкурентоспроможність за умов цифрової грамотності персоналу. Тому виникає необхідність у дослідженні теоретико-методичних питань щодо можливих сценаріїв організації бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями теоретичних та практичних положень щодо економічної взаємодії суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки України та особливостей розвитку інноваційних моделей бізнесу протягом останніх років займалися багато науковців, таких як: Н.О. Іванченко, Ж.В. Кудрицька [3]; Г.Л. Чміль [4]; М.В. Руденко [5] Н.М. Краус [6]; Л.Л. Лазебник, В.О. Войтенко [7] та інші. Визнаючи вагомий внесок науковців, слід зазначити недостатність опрацювання організаційних аспектів поведінки суб'єктів ринку в умовах цифровізації економічної системи підприємства, що потребує подальшого наукового дослідження та обумовлює актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження важливості цифровізації в економічній системі підприємств та процесу трансформації моделей бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення [1]. Цифрова трансформація змінює модель ведення бізнесу, спосіб його утворення та надання цінності.

Процес цифровізації в економічній системі підприємств включає такі самостійні взаємопов'язані елементи як: робота з клієнтами, операційні бізнес-процеси та цифрові бізнес-моделі.

У роботі з клієнтами важливо більш глибоке розуміння їх, що реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж в цілях вивчення вимог і вподобань споживачів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо. Пошук нових точок взаємодії з клієнтами реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для власних клієнтів з питань самообслуговування, або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів.

Важливою складовою цифрової трансформації підприємств є цифровізація їх бізнес-процесів шляхом впровадження цифрових технологій, що сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів та призводить до покращення їх ефективності, гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг.

Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити. Також «цифровість» у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [2].

Найвідоміша модель ведення бізнесу за умов цифрової трансформації є класична «канва бізнес-моделі» Остервальдера-Піньє. Основні елементи такої бізнес-моделі:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів та послуг;
- систему створення цієї цінності, яка включає постачальників та цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;

- фінансову модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Це відносна простота «канва бізнес-моделі», яка забезпечує підтримку швидкого та ефективного документообігу в процесі організації та ведення бізнесу.

Стрімкий розвиток технологій Інтернету, штучного інтелекту та інших цифрових технологій привело до створення таких категорій бізнес-моделей, як [3]:

- цифрові платформи, що забезпечують пряму взаємодію учасників;
- «як сервіс» – сервісні бізнес-моделі, що засновані на використанні ресурсів замість володіння ними (серед них Software-as-a-Service (SaaS), Infrastructure-as-a-Service (IaaS) та ін.);
- бізнес-моделі, в основі ціноутворення яких лежить досягнення результатів (outcome based models) та ефекту для клієнта, в тому числі на основі споживання комплексних продуктів та послуг;
- краудсорсингові моделі, що базуються на залученні зовнішніх ресурсів для реалізації бізнес-процесів;
- бізнес-моделі, що засновані на монетизації персональних даних клієнтів, коли безкоштовні для користувачів сервіси продають їхні дані на інших споживацьких сегментах.

За підсумками досліджень відзначимо, що у цифрових моделях ведення бізнесу іноді важко виокремити одну бізнес-модель, оскільки сучасні компанії для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку використовують їх комбінації.

Також є компанії, що розширюють свої традиційні бізнес-моделі через цифрові платформи. Наприклад, компанія General Electric, розробила свою платформу для контролю поставленого споживачам власного обладнання а згодом почала надавати цю послугу в оренду.

Як приклад успішної практики комбінованого підходу до трансформації моделі бізнесу можна назвати такі відомі світові компанії, як Alphabet, Apple, Microsoft, Facebook і Amazon. Складова їх успіху – це поєднання основної бізнес-моделі із моделлю бізнесу «мережевої взаємодії» на основі цифрової платформи. Така модель ведення бізнесу дозволила цим компаніям досягти ефекту синергії, диференціювати ключові елементи послуг за показниками росту, параметрами прибутковості і ринкової вартості та стати сучасними, цифровими, конкурентоспроможними компаніями.

Відмінності традиційної бізнес-моделі від цифрової платформи полягають у наступному:

- цифрові платформи організують взаємодію між продавцем і покупцем, а традиційна бізнес-модель має на меті виробництво та (або) продаж товарів чи послуг;
- цінність цифрової платформи полягає у кількості учасників, з її зростанням зростає цінність такої моделі бізнесу (потреба створення мережевого ефекту), а цінність традиційної бізнес-моделі – у її товарах або послугах (товар цінний сам по собі);
- у традиційної бізнес-моделі визначено роль «виробника» та «споживача», а у цифрової платформи вони можуть змінюватися;
- цифрова платформа концентрується на постійному підтриманні її функціонування та просуванні.

Цифрові технології також мають вплив на трансформацію основних елементів бізнес-моделі підприємств, а саме:

- ціннісна пропозиція (нові методи формулювання ціннісної пропозиції, використання технологій для оцифрування аналогових продуктів, створення нових цифрових продуктів);
- споживчі сегменти (зміна патернів покупок, зміна сегментів, Customer Journey Map як новий метод дослідження споживача);
- взаємні відносини з клієнтом (автоматизація та самообслуговування);
- канали збуту (нові технології продажів, інформування, обслуговування, доставки та витіснення посередників, омніканальність);
- джерела доходів (за рахунок цифрових технологій впроваджуються нові способи монетизації);

- ключові ресурси (співробітники, інформаційні технології, цифрові платформи);
- ключові партнери (спільні інновації, колаборативність, спільне створення та використання);
- ключові види діяльності (відмова від традиційного ведення бізнесу, створення, управління та просування цифрових платформ);
- структура затрат (збільшення ефективності за рахунок цифрових технологій та зменшення витрат).

Відзначимо, що трансформація моделі бізнесу в умовах цифровізації є важливим кроком до кардинальних змін у діяльності та розвитку підприємства. Тому, перед прийняттям управлінського рішення щодо цифрової трансформації бізнес-процесів потрібно ретельно проаналізувати діючі бізнес-процеси підприємства, зрозуміти проблеми та можливості до їх вирішення, й лише потім обрати способи та заходи цифровізації наявних бізнес-процесів та обрати модель ведення бізнесу на базі цифрових технологій і платформ. Підприємству доцільно розробити власні карти цифрових трансформацій, що дозволить систематизувати заходи та сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання під впливом карантинних заходів у період COVID-19 та сьогоденного воєнного стану в Україні, спостерігається активний перехід підприємств до цифрових бізнес-моделей, що зумовлюється також постійним розвитком цифрових технологій, Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України. Трансформації відбуваються у формуванні інформаційної системи підприємств та елементів бізнес-моделі. З'являються нові можливості в частині оптимізації ресурсів підприємства за рахунок цифрових технологій, налаштуванні та реструктуризації каналів комунікацій цифрових технологій, формуванні цифрового простору взаємодії користувачів цифрових платформ.

Список використаної літератури

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.
2. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL : <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/>.
3. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. URL : http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.
4. Чміль Г.Л. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози*. *Вісник ХНУ ім.В.Н. Каразіна «Міжнародні відносини, Економіка, Країнознавство, Туризм»*. 2021. Вип.13. С. 124–134.
5. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
6. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–214.
7. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22.

REFERENCES

1. *Konceptsiya rozvitku cifrovoyi ekonomiki ta suspilstva Ukrayini na 2018-2020 roki [Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020]*. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>

2. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. Retrived from <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/>
3. Ivanchenko N.O., Kudricka Zh.V. Biznes-modeli v umovah cifrovih transformacij. [Ivanchenko N.O., Kudrytska Zh.V. Business models in conditions of digital transformations]. Retrived from http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf
4. Chmil G.L. (2021) Cifrovizaciya diyalnosti sub'yektiv spozhivchogo rinku: mozhlivosti ta zagrozi. [Chmyl G.L. Digitization of the activities of consumer market entities: opportunities and threats]. *Bulletin of the KHNU named after V.N. Karazina «International relations, Economics, Local history, Tourism»*, (13), pp. 124-134.
5. Rudenko M. V. (2018) Cifrovizaciya ekonomiki: novi mozhlivosti ta perspektivi. [Rudenko M. V. Digitization of the economy: new opportunities and prospects]. *Economy and the state*, (11), pp. 61-65.
6. Kraus N. M., Kraus K. M. (2018) Cifrovizaciya v umovah institucijnoyi transformaciyi ekonomiki: bazovi skladovi ta instrumenti cifrovih tehnologij. [Kraus N. M., Kraus K. M. Digitization in conditions of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies]. *Intelligence XXI*, (1), pp. 211-214.
7. Lazebnik L.L., Vojtenko V.O. (2020) Informacijna infrastruktura v cifrovizaciyi biznes-procesiv pidpriyemstva. [Lazebnyk L.L., Voitenko V.O. Information infrastructure in the digitalization of the enterprise's business processes]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (42), pp. 18-22.

CHATCHENKO OLGA, BUBENETS IRINA. TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY. *The article is devoted to the study of digitalization processes in the economic system of enterprises and the process of transforming business models in modern economic conditions. The main elements of digitalization in the economic system of enterprises are considered. The digital business models of enterprises are analyzed, the main elements of the digital business model are identified. At the same time, the differences between the traditional business model and the digital platform are considered. The nature of the influence of digital technologies on the transformation of the main elements of the business model of the enterprise is determined. The main ways of identifying the problems of the enterprise and the possibilities of their solution with the aim of further digitalization of existing business processes and the choice of a business model based on digital technologies and platforms are proposed.*

Key words: *digitalization of business processes, business model transformation, enterprise business model, enterprise economic system.*