

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>

УДК 330.341

Пастернак А.В.

аспірант

Херсонського державного університету

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1834-478X>E-mail: andriyupasternak@gmail.com**Адвокатова Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцентка кафедри економіка, менеджменту та адміністрування

Херсонського державного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>E-mail: nadinadvokat@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УСПІХУ

Цифрова трансформація бізнесу набуває особливого значення в умовах швидких технологічних змін. У статті розглядається вплив цифровізації на бізнес-моделі, акцентується увага на ключових аспектах цього процесу та потенційних викликах, що можуть виникнути. Обговорюються підходи до адаптації компаній у цифрову еру, зокрема особливості впровадження інноваційних рішень і необхідність гнучкого управління. Актуальність теми обумовлена зростаючою конкуренцією та потребою бізнесу оперативного реагувати на технологічні тренди для забезпечення стійкого розвитку. Стаття також аналізує роль стратегічного планування і цифрових платформ у досягненні ефективності та зростання компаній. Особливу увагу приділено перспективам розвитку цифрових технологій у різних сферах бізнесу, що створюють нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів компаній.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-моделі, цифрова економіка, інновації, стратегії впровадження, фактори успіху, оптимізація процесів, економічний розвиток, конкурентоспроможність.

Pasternak Andrii, Advokatova Nadiia. DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS MODELS: THEORETICAL FOUNDATIONS, CHALLENGES AND SUCCESS STRATEGIES

In today's rapidly evolving technological landscape, digital transformation has emerged as a critical imperative for businesses across industries. This paradigm shift involves the integration of digital technologies into all aspects of a business, fundamentally altering how organizations operate, deliver value, and interact with customers. This paper delves into the multifaceted nature of digital transformation, exploring its impact on business models, operations, and strategies. It examines the key drivers and enablers of digital transformation, such as cloud computing, artificial intelligence, the Internet of Things, and big data analytics. By leveraging these technologies, organizations can unlock new opportunities for growth, efficiency, and innovation. However, the journey of digital transformation is not without its challenges. Organizations must navigate a complex landscape of technological advancements, cybersecurity threats, and evolving customer expectations. To successfully navigate this terrain, it is essential to develop a robust digital strategy that aligns with the overall business objectives. This strategy should encompass a clear vision, a roadmap for implementation, and a commitment to continuous innovation. Furthermore, a strong organizational culture that embraces change and fosters innovation is crucial for the success of digital transformation initiatives. By empowering employees, fostering collaboration, and investing in training and development, organizations can create a culture that is agile, adaptive, and future-oriented. As businesses continue to embrace digital transformation, it is imperative to consider the ethical implications of emerging technologies. Issues such as data privacy, algorithmic bias, and job displacement require careful consideration and responsible implementation. By striking a balance between technological advancement and ethical considerations, organizations can harness the power of digital transformation for the benefit of society. In conclusion, digital transformation is a powerful force that is reshaping industries and economies worldwide. By understanding the key drivers, challenges, and opportunities associated with this transformative process, organizations can position themselves for long-term success in the digital age.

Key words: digital transformation, business models, digital economy, innovation, implementation strategies, success factors, process optimization, economic development, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному економічному середовищі, охопленому стрімкою технологічною динамікою, цифрова трансформація стала необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємств та стимулювання

їхнього розвитку. Проте цей процес не лише створює можливості для інновацій та зростання, але й вносить низку економічних викликів, які вимагають уважного аналізу. Проблема полягає в тому, що підприємства часто зіштовхуються з важкістю в оцінці та

прогнозуванні реальних економічних вигод, які можуть бути отримані в результаті впровадження цифрових технологій та стратегій. Це ставить підприємства перед вибором оптимальних інвестицій та стратегій цифрової трансформації, що підвищили б їхню рентабельність та ефективність. Великі інвестиції у нові технології та зміни в бізнес-процесах можуть призвести до значних фінансових ризиків для підприємств, особливо для малих та середніх підприємств. Тому важливо розробляти стратегії ризик-менеджменту, які б допомагали зменшувати й контролювати ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Цифрові інновації часто потребують значних інвестицій як у технології, так і у кадровий потенціал. Однак не всі інвестиції завжди приносять очікуваний економічний ефект, іноді через неефективне використання ресурсів або неспроможність інтегрувати нові технології в існуючі бізнес-процеси.

Підприємства, які не можуть адаптуватися до нових реалій, ризикують втратити свою конкурентоспроможність та місце на сучасному ринку. Цифрова трансформація бізнес-моделей стає ключовим аспектом успіху для конкурентоспроможності на глобальній економічній арені. Вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, покращення взаємодії з клієнтами, розширення ринків збуту та створення нових продуктів і послуг.

Отже, дослідження процесів цифрової трансформації бізнес-моделей є абсолютно актуальним питанням, яке впливає на економіку сьогодення та матиме значний вплив у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнес-моделей стає предметом пильної уваги науковців та практиків протягом останніх років. Ряд досліджень присвячено вивченню сутності, факторів, що впливають на процес трансформації, та її впливу на економічні показники підприємств. Дослідники вивчають вплив таких факторів, як динаміка ринку, технологічні інновації, зміни в поведінці споживачів та конкурентне середовище, рішення підприємств щодо впровадження цифрових технологій та трансформації своїх бізнес-моделей.

Аналітичний аналіз наукової літератури демонструє, що впровадження цифрових інновацій у сфері бізнесу є актуальним та популярним напрямом. Дослідженням цього напрямку займалися вітчизняні вчені, такі як: М.А. Талан, О.В. Чух-

рій, О.М. Килимник, О.В. Герасимчук, О.М. Олексієнко, В.М. Шкляр, О.О. Войтенко, О.Є. Гудзь, Є.М. Шпуляр [5] та інші. Дослідженням питань цифрової трансформації бізнес-моделей та економіки, також займалося багато закордонних дослідників, серед яких, М. Портер, К. Крістенсен, Р. Моборн, Г. Джонсон, Е. Гарднер, Т. Лайонс, Д. Бруннер та інші. Роботи яких, були спрямовані на розуміння впливу цифрових технологій на конкурентні стратегії, процеси та культуру організацій, створення нових цінностей для клієнтів, ефективного використання ресурсів, а також на те, як цифрові технології змінюють ланцюги постачання та створюють нові ринки та бізнес-моделі.

Мета статті полягає у вивченні, розкритті та аналізі теоретичних засад цифрової трансформації, а також в її вплив на бізнес-моделі компаній. На основі огляду наукових досліджень та аналізу випадку успішної реалізації цифрової трансформації компаній, ми прагнемо оцінити перспективи розвитку цифрових секторів та виявити ключові фактори успіху в цифровій економіці. Стаття пропонує потенційні стратегії та підходи, які можуть бути використані компаніями для успішного впровадження цифрової трансформації, спрямованої на покращення їхніх бізнес-моделей та досягнення позитивних економічних результатів.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Цифрова трансформація економіки представляє собою глибокий перехід до використання цифрових технологій та інновацій у всіх галузях бізнесу та економіки. Цей процес охоплює не лише впровадження нових технологій, але також зміну організаційних культур і підходів до роботи (табл. 1). Цифрова трансформація бізнесу зосереджена не лише на збільшенні ефективності виробництва та створення нових послуг, але і на пристосування до змінних потреб ринку та реагування на технологічні виклики. Аналізуючи проведені раніше дослідження огляду наукових статей стосовно цифрової трансформації, можна зробити висновок, що цифрова трансформація має глобальний вплив на компанії. Таким чином, виходячи з джерел інформації досліджень, можна виокремити вплив цифрової трансформації компаній на два основні напрями впливу, технології та персона, зображених у табл. 1.

Розвиток цифрових технологій відкриває перед підприємствами широкі можливості

Таблиця 1

Високорівнева тематична карта цифрової трансформації

Технології	Персони
Темп змін та час виходу на ринок	Трансформаційне лідерство
Технологічні можливості та інтеграція	Управлінські та організаційні можливості
Споживач та інші зацікавлені сторони	Культура компанії
Інтерфейс	Робоче середовище
Створення та фіксування розподілених цінностей	
Ринкове середовище та правила конкуренції	

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 240]

для оптимізації процесів, створення нових продуктів та послуг, а також розширення аудиторії та підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові рішення, отримують значні переваги на ринку та здатні більш ефективно відповідати на змінні потреби споживачів.

Однією з ключових особливостей цифрової трансформації бізнесу є зміна підходів до ведення бізнесу та управління підприємствами. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, зменшуючи час та витрати на їх виконання. Крім того, цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Цифрова трансформація також змінює способи взаємодії з клієнтами та споживачами. Інтернет та соціальні медіа стають потужними інструментами для просування продуктів та послуг, а також для залучення та утримання клієнтів. Крім того, розвиток електронної комерції відкриває нові ринки та можливості для підприємств різного масштабу.

Цифрова трансформація міняє бізнес-моделі. Важливість трансформації бізнес-моделей у цифрові, в сучасному світі стає все більш очевидною і невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємств. Ці моделі дозволяють підприємствам ефективніше використовувати технології для вирішення бізнес-задач, а також здійснювати інновації у виробництві, маркетингу, продажах та обслуговуванні клієнтів. Вони дозволяють створювати нові ринки, оптимізувати бізнес-процеси, залучати та утримувати клієнтів, а також адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Аналіз опитувань показав, що компанії застосовують цифрову трансформацію для розширення на ринку, створення нових бізнесів і бізнес-моделей, а також для перетворення

фізичних товарів і послуг на цифрові [2]. Прикладом адаптації бізнес середовища можна навести опитування серед 1250 СЕО компаній під час COVID, яке показало, що пандемія стимулювала багато компаній до інвестування в нові технології та інструменти для покращення своєї роботи, а технології відігравали важливу роль у тому, щоб допомогти їм адаптуватися до нових реалій (рис. 1). Цифрові бізнес-моделі сприяють зростанню інноваційності та конкурентоспроможності підприємств, допомагаючи їм пристосуватися до швидко змінюючихся умов ринку та вимог споживачів.

Проаналізувавши різноманітні джерела інформації та наукові дослідження, пов'язані з цифровою трансформацією, нами структуровано авторські визначення поняття «цифрова трансформація» та ключові його аспекти. Результати узагальнені та представлені в таблиці 2.

Проаналізувавши таблицю 2, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є складною та багатогранною концепцією, що об'єднує використання цифрових технологій для генерації, обробки, розподілу та використання інформації з метою створення додаткової вартості. Кожен з дослідників акцентує важливість цифрових технологій у формуванні нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, а також вплив інформаційної економіки на ефективність виробництва та управління. Для успішного проведення цифрової трансформації необхідний чіткий план, комплексний підхід і готовність до змін. Таким чином, розуміння цифрової економіки стає критичним аспектом для аналізу сучасних тенденцій у розвитку економіки та бізнесу.

Цифрові бізнес-моделі відіграють важливу роль у сучасному економічному ринку, забезпечуючи компаніям інноваційні шляхи до створення та збільшення вартості для своїх клієнтів. Однією з основних характеристик цифрових бізнес-моделей є їх спроможність використовувати цифрові

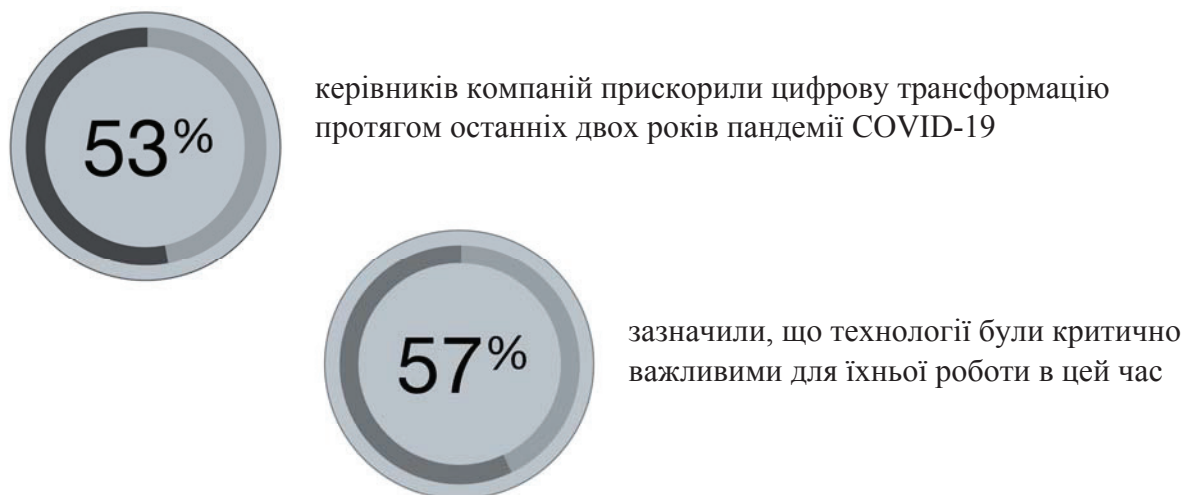


Рис. 1 Результати опитування CEO компаній під час пандемії COVID-19

Джерело: опрацьовано авторами на основі [2]

Таблиця 2

Авторське тлумачення поняттю «цифрова трансформація»

Визначення	Автор
«Цифрові трансформації – це всеохоплююче впровадження досягнень четвертої науково-технічної революції: технологій інтернету речей, Індустрії 4.0, штучного інтелекту, робототехніки, обробки великих даних, блокчейна, хмарних обчислень, мережі Інтернет та інтернет-технологій» [3, с. 28]	Баранов О. «Цифрова трансформація як джерело реновації парадигми рекодифікації та оновлення законодавства: огляд проблем»
«Цифрова трансформація галузі – це комплексне перетворення діяльності учасників галузі й органів виконавчої влади, пов’язане з переходом до нових бізнес-моделей, каналів комунікацій, а також процесів і культури, які базуються на нових підходах до управління даними з використанням цифрових технологій» [4, с. 2)	Кільченко А.В., Шиненко М.А. «Цифрова трансформація освіти і науки: зарубіжний досвід»
«Цифрова трансформація це процес світового рівня, який включає цифрову трансформацію галузей економіки, цифрову модернізацію механізмів управління та інтеграційних процесів, формування цифрового ринку та розвитку цифрової інфраструктури» [5, с. 1]	Любохинець Л.С. та Шпуляр Є.М. «Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього»
«Цифрова трансформація бізнесу – це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що суттєво змінює спосіб її роботи» [6]	Міністерство цифрової трансформації. ДІЯ Бізнес
«Цифрова трансформація – це перетворення компанії в сучасну, ефективну в еру четвертої промислової революції, коли кількість верстатів вже не має значення» [7, с. 32]	Артемов В., Мовчан Т., Бахчеван Е., Данько Т. «Цифрова трансформація економіки»

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 28; 4, с. 2–3; 5, с. 1; 6; 7, с. 32]

технології для перетворення традиційних процесів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та вимог споживачів. Одним з важливих аспектів цифрових бізнес-моделей є їх здатність створювати нові продукти та послуги, а також перетворювати існуючі бізнес-процеси для досягнення кращої продуктивності та ефективності. Завдяки використанню цифрових технологій, компанії можуть створювати інноваційні продукти та послуги, які відповідають на потреби ринку, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги.

Крім того, цифрові бізнес-моделі сприяють поліпшенню взаємодії з клієнтами та збільшенню рівня задоволення клієнтів. За допомогою цифрових каналів комунікації та сервісів, компанії можуть забезпечити більш персоналізований та зручний досвід для своїх клієнтів, що сприяє збільшенню їх лояльності та залученню нових клієнтів.

Перехід до цифрових бізнес-моделей може супроводжувати ряд викликів для підприємств, які досі працювали за традиційними моделями. Одним із головних викликів є необхідність адаптації до швидкого темпу

технологічних змін. Це означає, що компанії повинні бути готові до постійного оновлення своїх процесів, продуктів та послуг, щоб відповідати змінам у потребах ринку та вимогам споживачів. Ще одним викликом є потреба в інвестиціях у нові технології та інфраструктуру. Перехід до цифрових бізнес-моделей може вимагати значних фінансових ресурсів на придбання та розробку цифрових рішень, а також на підготовку персоналу до роботи з ними. Деякі підприємства можуть зіткнутися з труднощами у залученні достатньої кількості фінансування для здійснення цього переходу.

Крім того, важливим викликом є необхідність зміни організаційної культури та управлінських практик. Цифрові бізнес-моделі часто вимагають гнучкості, швидкості та відкритості до нових ідей та інновацій. Це може вимагати перегляду традиційних підходів до управління та прийняття нових стратегій, спрямованих на стимулювання інноваційності та розвиток цифрових компетенцій серед персоналу.

Яскравим прикладом цифрової трансформації бізнес моделі є компанія Amazon. Заснований у 1994 році, Amazon спочатку функціонував як онлайн-книгарня, проте з часом перетворився на масштабний онлайн маркетплейс, що пропонує різноманітний асортимент товарів та послуг. Завдяки постійному інноваційному підходу та гнучкості в адаптації до змін, Amazon став одним із найбільших електронних роздрібних магазинів у світі. Він вдало використовував можливості технологічного прогресу та зміни у споживчому підході, що дозволило компанії розширювати свою аудиторію та збільшувати обсяги продажів. Amazon активно реагував на технологічні зрушення та вдосконалював свою інфраструктуру для забезпечення миттєвого доступу до товарів та послуг у будь-який час доби. Крім того, компанія впроваджувала нові послуги, такі як Amazon Prime, що надають клієнтам ряд переваг, включаючи безкоштовну доставку та доступ до стримінгового відео. Такі інновації дозволили Amazon збільшити свою конкурентоспроможність та залучити ще більше клієнтів. Amazon – це унікальне підприємство, яке піднімається на вершину списку Fast Company's Most Innovative Companies (Fast Company, 2017), оскільки воно продовжує залишатися гнучким навіть при досягненні заздрісного масштабу [8, с. 2].

Ключовими складовими успіху Amazon стали не лише власна технічна платформа та

ефективна система логістики, а й постійне прагнення до вдосконалення та адаптація до змін ринку. Компанія продовжує інвестувати в дослідження та розробки, щоб забезпечити найсучасніші та найефективніші рішення для своїх клієнтів. В результаті цифрова трансформація бізнес-моделі Amazon стала прикладом успішної адаптації до сучасних реалій ринку та вимог споживачів.

Висновки. Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології та трансформують свої бізнес-моделі, отримують значні переваги на ринку. Цифрова трансформація має глибокий вплив на всі аспекти діяльності компанії, від виробничих процесів до взаємодії з клієнтами. Вона відкриває нові можливості для оптимізації, інновацій та зростання.

Однак цифрова трансформація також супроводжується низкою викликів, таких як адаптація до змін, інвестиції в нові технології та зміна організаційної культури. Для успішного впровадження цифрової трансформації компаніям необхідно мати чітку стратегію, інвестувати в нові технології та змінювати свою культуру.

Цифрова трансформація – це потужний інструмент, який може допомогти компаніям покращити свою ефективність, конкурентоспроможність та створити нові цінності для своїх клієнтів. Однак для успішного впровадження цифрової трансформації компаніям необхідно ретельно підготуватися та подолати ряд викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Nadkarni S., Prügl R. Digital Transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research. *Manag. Rev. Q.* 2021. No. 71. P. 233–341. URL: https://www.researchgate.net/publication/340740271_Digital_transformation_a_review_synthesis_and_opportunities_for_future_research
2. PwC. 2022 Digital IQ: How business leaders can raise their Digital IQ. PwC Turkey. 2022. URL: <https://www.pwc.com.tr/digital-iq>
3. Баранов О.А. Цифрова трансформація як джерело реновації парадигми рекодифікації та оновлення законодавства: огляд проблем. *Право України*. 2022. № 8. С. 28–47. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001430546>
4. Кільченко А.В., Шиненко М.А. Цифрова трансформація і перехід до інноваційної інфраструктури освіти і науки: зарубіжний досвід. *Мультимедійні технології в освіті та інших сферах діяльності: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнарод. участю)*. Київ: НАУ, 2021. С. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/728076/>
5. Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформації національної економіки: сучасний стан та

- тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 213–217.
6. Міністерство цифрової трансформації України. Дія Бізнес. Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua>
 7. Артемов В., Мовчан Т., Бахчеван Е., Данько Т. Принципи цифрової трансформації і впровадження її в геодезії та землеустрої. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2020. № (96). DOI: <https://doi.org/10.37000/abbsl.2020.96.16>
 8. Robenchon N. Why Amazon is the world's most innovative company of 2017. Fast Company. 2017. URL: <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>
 3. Baranov O. A. (2022) Tsifrova transformatsiya yak dzherelo renovatsiyi paradyhmy rekodyfikatsiyi ta onovlennya zakonodavstva: ohlyad problem. *Pravo Ukrayiny*, no. 8, pp. 28–47. Available at <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001430546>
 4. Kilchenko A. V., & Shynenko M. A. (2021) Tsifrova transformatsiya i perekhid do innovatsiynoi infrastruktury osvity i nauky: zarubizhnyy dosvid. In *Multimediyni tekhnologiyi v osviti ta inykh sferakh diyal'nosti: tezys dopovidey Vseukr. nauk.-prakt. konf. (z mizhnarodnym. uchastyu)*. Kyiv: NAU. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/728076/>
 5. Lyubokhynets L. S., & Shpulyar Y. M. (2019) Tsifrova transformatsiya natsional'noyi ekonomiky: suchasnyy stan ta trendy maybutn'oho. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 4, pp. 213–217.
 6. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diya Business. Diya. Available at: <https://business.diia.gov.ua>
 7. Artemov V., Movchan T., Bakhchevan E., & Danko T. (2020) Pryntsypy tsyfrovoy transformatsiyi i vprovadzhennya yiyi v heodeziyi ta zemleustroyi. *Ahrarnyi visnyk Prychornomorya*, no. 96. DOI: <https://doi.org/10.37000/abbsl.2020.96.16>
 8. Robenchon N. (2017) Why Amazon is the world's most innovative company of 2017. Fast Company. Available at <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>

REFERENCES:

1. Nadkarni S., & Prügl R. (2021) Digital transformation: A review, synthesis, and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, no. 71, pp. 233–341. Available at: https://www.researchgate.net/publication/340740271_Digital_transformation_a_review_synthesis_and_opportunities_for_future_research
2. PwC (2022) 2022 Digital IQ: How business leaders can raise their Digital IQ. PwC Turkey. Available at <https://www.pwc.com/tr/digital-iq>

*Стаття надійшла до редакції 02.12.2024.
The article was received 2 December 2024.*