

Войцеховська А. О.

*аспірантка кафедри економіки та підприємництва
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*

Ломачинська І. А.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та підприємництва
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-254-1-3>

ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Ретроспективний аналіз розвитку бізнес-моделей демонструє, що за останні 50 років глобалізація [1], інформаційно-комунікаційні технології [2–3], впровадження корпоративної соціальної та екологічної відповідальності бізнесу [4], цифрова революція [5] суттєво змінили конкуренцію та стратегії розвитку бізнесу. У результаті, швидкі технологічні зміни в умовах глобалізації спонукають до створення новітніх інноваційних бізнес-моделей, які використовують існуючі ресурси не лише розумним і руйнівним способом [6], але й більш стійким [7]. Це спонукає до трансформації системи створення економічної й соціальної цінностей компанії та їх перетворення у прибуток, архітектури перетворення інновацій в економічну цінність компанії, бізнес-процесів та ролі їх учасників. Більш того, традиційні бізнес-моделі, що активно використовуються в аналогових економічних умовах, не відповідають вимогам цифрової економіки, де ключову роль відіграють клієнтські мережі, цифрові платформи, нові канали комунікацій, а також технології управління, що радикально модифікуються. Всесвітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу [8] виявило, що важливо не те, яким видом бізнесу займається суб'єкт господарювання, а те, яким чином цей бізнес ведеться. Компанії, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, мають вдвічі більше зростання операційного прибутку, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [9].

Цифрова трансформація економіки в загальному розумінні – це перебудова концепції та формату бізнесу на основі переведення усіх елементів соціально-економічної системи у цифровий простір. Існують різні підходи до визначення цифрової трансформації, зокрема: як процес використання новітніх технологій для поліпшення роботи та діяльності

підприємства; як нова парадигма прискореного економічного розвитку, заснована на обміні даними в режимі реального часу; як поєднання технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів; як послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їх учасників до нових реалій цифрового світу.

Такі бізнеси як Tesla, Netflix, BMW заслужено називають себе «цифровими», оскільки у своїх бізнес-моделях використовують значну кількість цифрових сервісів. Але проблема у тому, що під зонтичним брендом цифровізації подають і «інтернет речей», і блокчейн, і роботизацію, і безліч інших технологій, які самі по собі хороші, але все ж таки точніше це про еволюційний розвиток класичних бізнес-моделей. Відповідно, цифрова трансформація – це революція у підході до побудови бізнесу, яка враховує контекст «цифрової ерозії» та загальний економічний спад, що саме і виключає складові, які розвиваються еволюційно.

Отже, бізнес-модель – це інструмент, який призначений забезпечити успішність реалізації стратегії, упаковуючи процеси компанії під нові завдання та фокуси. У результаті цифрова трансформація – це діяльність, яка спрямована на інтенсивне використання сукупних цифрових технологій в усіх сферах економічної діяльності, в усіх підрозділах окремої компанії з метою досягнення найкращих результатів, підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів, створення додаткових конкурентних переваг на основі зламу домінуючої галузевої логіки. У результаті цифрової трансформації відбувається поглиблення взаємодії з клієнтами, щоб підвищити для них цінність створюваних компанією товарів і послуг. Впровадження нових технологій дає змогу підвищувати рівень контролю і якості аналітики та створювати нові шляхи отримання прибутку.

За результатами дослідження [10] 40 компаній, які запускали нові бізнес-моделі в різноманітних видах економічної діяльності, виділено шість спільних рис, притаманних компаніям, які змогли забезпечити вплив внутрішніх змін на ринок у цілому. Жодна з компаній не досягнула всіх шість пунктів (персоналізація товарів і послуг; замкнутий цикл; спільне використання активів; оплата за фактом; екосистема співробітництва; гнучка і адаптивна організація), але чим більше їх у бізнес-моделі, тим вище її шанси змінити ринок.

У цифрових моделях на відміну від традиційних на перший план виходить такий параметр бізнесу як швидкість впровадження інноваційних змін у реальному часі та одночасно з метою

якнайшвидшого створення цінності для споживачів, компанії, держави, суспільства, що стало можливим завдяки цифровим платформам. Це дозволяє створити омніканальний простір, синхронізувати дані та інформацію у всіх цифрових і фізичних каналах для задоволення потреб клієнтів у будь-який час і в будь-якому місці. Так, до цифрових бізнес-моделей вже сьогодні можна віднести двохсторонній ринок, крауд-фандингові платформи, екосистеми відкритого бізнесу, моделі високої доступності послуг, гіперперсоналізацію та моделі налаштування, модель самообслуговування, моделі соціального маркетингу на основі афілійованості, моделі продажу клієнтського досвіду, моделі передплати на основі Freemium, крауфандінг й ін.

Серед помилок, які гальмують процес розвитку бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації можна відзначити: неухважність до всіх ідей від усіх учасників процесу; оглядання на конкурентів; формальне наповнення; відсутність критичної оцінки; відсутність альтернатив; відсутність усвідомленості тощо.

Отже, доцільно сформулювати наступні основні рекомендації з адаптації бізнес-моделей до цифрових трансформацій. По-перше, компаніям необхідно регулярно скептично переглядати складові елементи своєї бізнес-моделі. Розпочинати необхідно з місії компанії та рівня стратегії. Перегляд необхідно проводити з огляду на зміни в зовнішньому середовищі та в перспективі на 10–15 років. По-друге, зміни необхідно розпочинати із затвердження керівництвом нової цифрової стратегії, як загального плану управлінської діяльності, спрямованого на вдосконалення діяльності шляхом застосування сучасних цифрових технологій. При цьому, стратегія не приймається раз і назавжди, потрібно бути готовими до можливості втручання в неї нових факторів та до корекції у процесі її реалізації. По-третє, після визначення стратегічних і тактичних завдань щодо впровадження інновацій в компанію можна переходити до вибору необхідного обладнання. По-четверте, першочергову увагу при модернізації компанії необхідно приділити створенню програмної екосистеми та синхронізації всіх бізнес-процесів у цілому. По-п'яте, керівник та працівники компанії повинні знаходитися в постійній взаємодії і бути зацікавленими у впровадженні цифрової трансформації. Відсоток залучення працівників до процесу цифровізації прямо впливає на результативність проведених заходів. По-шосте, важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація бізнес-моделі – це довготривалий процес, який вимагає цілісного системного підходу. По-сьоме, від створення концепції до фінальної стадії рухатися потрібно

поступово. Не варто одразу витратити усі кошти і наражати себе на ризик. По-сьоме, досить важливо, щоб процес цифрової трансформації не припинявся ні на мить, так як він має бути безперервним і з кожним днем набував нових характеристик. По-восьме, важливо тримати орієнтир на потреби клієнта: постійно ознайомлювати його з новими принциповими перетвореннями та рутинними оновленнями, використовувати цифрові технології для взаємодії зацікавлених сторін.

Література:

1. Ломачинська І. А. Фінансова система: теоретико-методологічні доміанти інституційної трансформації в умовах економічних перетворень : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 372 с.
2. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harv. Bus. Rev.* 2014. P. 92, 64–88.
3. Porter M. E. Strategy and the internet. *Harv. Bus. Rev.* March 2001. P. 62–78.
4. Bansal P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strat. Manag. J.* 2005. 26. P. 197–218.
5. George G., Lin Y. Analytics, innovation, and organizational adaptation. *Innovation* 2017. 19. P. 16–22.
6. Kavadias S., Ladas K., Loch C. The transformative business model. *Harv. Bus. Rev.* 2016. 94. P. 91–98.
7. Schaltegger, S., Hansen, E.G., Lüdeke-Freund, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organ. Environ.* 2016. 29. P. 3–10.
8. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper. *Economist Intelligence Unit.* 2005. February. 33 p.
9. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership.* 2006. № 34(5). P. 34–40.
10. Kavadias S., Ladas K., Loch C. The Transformative Business Model. *Harvard Business Review.* October 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>.