

Бокий Антон Володимирович

Здобувач PhD кафедри менеджменту,

orcid.org/0000-0002-8617-6298

Національний транспортний університет, Київ

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

***Анотація.** Інтеграція в європейський цифровий простір для України в сучасних умовах є важливою та актуальною. Це зумовлено залежністю розвитку української економіки від світових процесів, припливу інвестицій, появи нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, потенційної роботи в глобальних спільних європейських проєктах. У статті досліджено особливості і складові визначення терміна «цифрова трансформація», які демонструють загальну для цих визначень філософію, що цифрова трансформація виходить за межі традиційних функцій діяльності організації від електронного документообігу до інтелектуальних цифрових технологій, сервісів, що приводить до змін в організації бізнесу, підвищення ефективності та успішності організації. Це доволі глибоке переосмислення і перебудова бізнес-процесів, культури корпорації, способів взаємодії з клієнтами та партнерами з використанням цифрових інструментів. Цифрова трансформація, як важливий вектор розвитку підприємницької діяльності, проявляється через вплив цифрових трансформацій на глобальну економіку. Автор зазначає, що зростання номінального ВВП відображає кількісні показники економічної активності та якісні зміни в управлінських стратегіях, отже, вплив цифрової трансформації доводить важливість цього процесу для сучасного бізнесу, створює передумови для розбудови потужної інфраструктури, що сприятиме розвитку як внутрішнього цифрового ринку, так і міжнародного бізнесу. В роботі запропоновано концептуальну модель цифрової трансформації для управління підприємством, яка візуалізує комплексний підхід, надаючи можливість більш глибокого розуміння й аналізу складових цифрової трансформації.*

Ключові слова: цифрова трансформація; бізнес; бізнес-процеси; омніканальний маркетинг

Постановка проблеми

Цифрові технології заповнили суспільні сфери, внесли зміни до економічних процесів та комунікацій – вони стали невід’ємною частиною нашого життя. Активний розвиток новітніх технологій потребує змін у бізнесі. За словами провідних фахівців компанії WEZOM, «...насичений ринок, висока конкуренція, запити клієнтів – це лише частина причин, через які потрібне цифрове перетворення бізнесу. Впровадження нових технологій – це крок у майбутнє, який настає вже сьогодні...» [1].

У 2021 р. прийнято Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», метою якого стало створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу в Україні, цифровізація реального сектора, розбудова цифрової інфраструктури, залучення інвестицій [32]. Нині тема цифрової трансформації стає дедалі більш пріоритетною.

Цифрова трансформація, не тільки як одна із сучасних тенденцій в управлінні підприємствам, а ще як методичний процес впровадження інноваційних

бізнес-технологій є однією з ключових стратегічних ініціатив управління підприємством, яка уможливило не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й ефективно взаємодіяти з клієнтами та розширювати ринкові можливості.

Розвиток інтернету значно розширив можливості для бізнесу в частині комунікації та взаємодії з клієнтами, збільшивши кількість каналів: від фізичних до онлайн платформ, соціальних мереж та мобільних застосунків.

Цифровізація створює середовище для цифрового бізнесу [2], тобто цифрову трансформацію можна розглядати як інструмент застосування сучасних технологій у бізнес-процесах організацій задля прийняття ефективних управлінських рішень, що дає змогу бізнесу залишатись конкурентоспроможним та успішним, допомагає йому адаптуватися до сучасних турбулентних умов.

А. С. Завербний у своїй роботі відмітив, що «цифрова трансформація використовує багато сучасних рішень зі сфери інформаційних технологій, спрощуючи та автоматизуючи бізнес-процеси, а впровадження її на підприємствах здатне значної

мірою вплинути на збільшення продуктивності та конкурентоспроможності» [3].

Цифрова трансформація, як процес інтеграції цифрових технологій в управлінську, операційну та інші види діяльності організації, приводить до інфраструктурних змін у тому, як організація працює та надає цінність своїм клієнтам [4].

Процес цифрової трансформації набирає обертів, що веде до фундаментальних змін бізнес-операцій, продуктів та процесів, а в деяких випадках приводить до появи абсолютно нових бізнес-моделей [4; 5].

У роботі Я. Ю. Яковенко доводить, що «поширення цифрових технологій протягом тривалого періоду визначає траєкторії розвитку економіки та суспільства і вже не раз приводило до кардинальних змін у житті людей. Становлення цифрової економіки – один із пріоритетних напрямів для більшості країн-економічних лідерів» [6].

Отже, цифрова трансформація бізнесу є важливим і актуальним напрямом наукових досліджень з подальшим впровадженням її досягнень в сучасний світ бізнесу.

Мета статті

Мета статті полягає в розкритті особливостей цифрової трансформації бізнесу в умовах сучасності.

Аналіз основних досліджень і публікацій

Дослідження з питань цифрової трансформації відображені в працях зарубіжних та українських науковців: Б. Міллера, К. Патела, М. П. Маккарті, Дж. Ройя, М. Бейкера, С. Д. Бушуєва, Н. С. Бушуєвої, А. О. Білощицького, Д. А. Бушуєва, Ю. М. Тесля, І. В. Кононенко, Є. А. Дружиніна, К. В. Колеснікова, О. Б. Данченко та ін.

Автори роботи [7] наголошують на тому, що цифрова трансформація це особливий процес переходу від оптимізації до цифрової економіки який розпочинається у відповідь на зміни в запиті споживачів. Поглиблюючись, зміни залучають в процес трансформації бізнес-процеси, організаційну структуру тощо.

Автор наукового дослідження [8] відмічає доцільність трактування «цифрової трансформації» у її загальному значенні (враховуючи бачення досліджуваних стейкхолдерів), а також у конкретному, з точки зору бізнес-середовища, зводити його до поняття «цифрова трансформація бізнесу».

У роботі [3] автор розкриває особливості цифрової трансформації бізнесу, як наслідок впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси компанії, виокремлюючи такі можливі напрями цифровізації бізнесу:

- налагодження цифрових каналів зв'язку;
- використання штучного інтелекту;
- розвиток омніканальності;
- автоматизація операційної діяльності;
- роботизація.

Автори роботи [9] відзначають таке: «цифрова трансформація бізнесу передбачає перебудову системи менеджменту бізнес-організації і низку управлінських рішень:

- вибір способу цифрової трансформації;
- шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко;
- стрибкоподібний і більш ризикований, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;
- розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі».

У статті [10] автори розкривають особливості digital-трансформації бізнесу в умовах сьогодення – війни. Відмічено, що трансформація бізнесу за допомогою сучасних цифрових технологій дає змогу зберегти функціонування та розвиток бізнесу. Наведено та описано характеристики цифрової трансформації бізнесу з використанням моделей на основі цифрової реальності, цифрових амбіцій, цифрового потенціалу, цифрової відповідності та цифрової реалізації, а також типи платформних бізнес-моделей та їхні основні характеристики.

У дослідженні [11] засвідчено, що цифрова трансформація бізнесу є масштабним проектом, який поєднує програмні й організаційні рішення.

Автори роботи [12], О. Ковальчик та Н. Різник, вивчаючи питання цифрових технологій для бізнесу, визначили, що найближчим часом стане трендом штучний інтелект, технології віртуального відображення клієнта, оптимізація використання ключових складників цифрового бізнесу.

Аналіз наукових і літературних джерел продемонстрував, що сучасний бізнес широко використовує можливості, які створює цифрова трансформація, уможливаючи здійснювати зміни в організації бізнесу та підвищувати ефективність, успішність організацій.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах інтенсивного розвитку технологій та глобалізаційних процесів, підприємства по всьому світу стикаються з необхідністю перегляду своїх бізнес-моделей, стратегій і процесів. Центральне місце в цій динаміці посідає поняття «цифрова трансформація», яке стало ключовим елементом конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності підприємств. Конкуренція в цифровому світі вимагає від підприємств розуміння того, які варіанти

використання є для них найважливішими, а отже, диференціювати зосередження зусиль на них. Управлінці мають чітко визначити, які варіанти використання допоможуть їм отримати конкурентні переваги в майбутньому. Цифрова трансформація це складний, неминучий процес, тож при правильно розробленій стратегії та ефективному управлінні можна досягти оптимізації витрат, швидкого виходу продуктів або послуг на ринок, зростання бізнесу та його прибутковості [13].

Цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а це глибокий

перегляд і перебудова бізнес-процесів, культури корпорації, способів взаємодії з клієнтами та партнерами з використанням цифрових інструментів. Цей процес вимагає не лише технічних навичок, але й стратегічного мислення, готовності до змін та інноваційного підходу. Питанням визначення поняття «цифрова трансформація» займаються численні міжнародні науковці і практики. Відомо багато визначень та інтерпретацій цього терміна, а його розуміння може варіюватися залежно від контексту (таблиця).

Таблиця – Термін «цифрова трансформація»

Автор	Визначення
D. -Y., Liu, , S. -W., Chen, and T. -C., Chou, [14]	Цифрова трансформація – це організаційна трансформація, яка об'єднує цифрові технології та бізнес-процеси в цифрову економіку
P. Parviainen, et al. [15]	Цифрова трансформація визначається як зміни в способах роботи, ролях і бізнес-пропозиціях, викликані впровадженням цифрових технологій в організації або в операційному середовищі організації
Fitzgerald et al.[16]	Цифрова трансформація – це використання нових цифрових технологій, таких як соціальні медіа, мобільні технології, аналітика або вбудовані пристрої, для суттєвих удосконалень бізнесу, включаючи покращення взаємодії з клієнтами, спрощену роботу або нові бізнес-моделі
Hinings et al.[17]	Цифрова трансформація – це сукупність ефектів кількох цифрових інновацій, що створюють нових акторів (і групи акторів), структури, практики, цінності та переконання, які змінюють, загрожують, замінюють або доповнюють наявні правила гри в організаціях, екосистемах, галузях
Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня [7]	Цифрова трансформація – це зміна форми діяльності, перебудова організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел та форм отримання доходу, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування у нових форматах, в т. ч. у вигляді цифрових платформ
Mary K. Pratt, et al. [18]	Цифрова трансформація – це впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії
Boue'e C., Schaible S. [19]	Цифрова трансформація – послідовна мережа всіх секторів економіки та адаптація гравців до нових реалій цифрової економіки
D. J. Bowersox, D. J. Closs, R. W. Drayer [20]	Цифрова трансформація бізнесу – це процес перетворення бізнесу для оцифрування операцій та формулювання розширених зв'язків ланцюгів поставок
Digital Transformation Institute [21]	Цифрова трансформація – процес використання цифрових технологій для створення нових, або модифікації наявних, бізнес-процесів, культури та досвіду клієнтів відповідно до мінливих вимог бізнесу та ринку
McKinsey & Company [22]	Цифрова трансформація – це фундаментальна перебудова того, як працює організація
Eric Lamarre, Kate Smaje, Rodney Zimmel [23]	Цифрова трансформація – це спосіб інтеграції цифрових технологій у стратегію та діяльність організації. У цьому процесі цифрова трансформація вивчає інновації і нові технології
Bain & Company [24]	Цифрова трансформація – це перебудова технологій, бізнес-моделей і процесів або нові інвестиції в них, щоб створити нові цінності для клієнтів, співробітників і більш ефективно конкурувати в цифровій економіці, що постійно змінюється
Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою [25]	Цифрова трансформація (цифровізація) — це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій

Цифрова трансформація визнається одним з найбільш важливих векторів розвитку підприємницької діяльності. Ця тенденція особливо яскраво проявляється, коли ми розглядаємо вплив цифрових трансформацій на глобальну економіку. Згідно зі статистичними даними Statista, номінальний ВВП за рахунок підприємств із цифровою трансформацією, з 2018 по 2023 рр. показує постійне зростання (рис. 1).

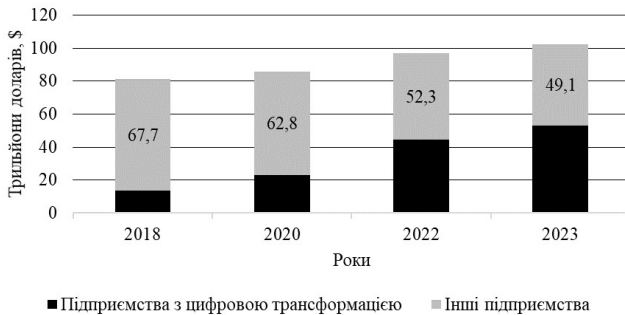


Рисунок 1 – Номінальний ВВП за рахунок підприємств із цифровою трансформацією [26]

Така динаміка вказує на те, що процеси цифрової трансформації вже не є просто «новим курсом» для підприємств, вони стали ключовим фактором, що впливає на їхню ефективність, конкурентоспроможність та взаємодію на ринку. Важливо зазначити, що таке зростання номінального ВВП відображає не лише кількісні показники економічної активності підприємств, а це також свідчення про якісні зміни в їх управлінських стратегіях, підходах до споживачів, в операційній ефективності та в інших ключових аспектах діяльності. Отже, вплив цифрової трансформації на глобальний ВВП не лише підтверджує важливість цього процесу для сучасного бізнесу, а й акцентує увагу на необхідності глибокого розуміння механізмів та можливостей, які вона пропонує підприємствам на шляху до інновацій і лідерства на ринку.

Цифрова трансформація у сфері управління підприємством набула особливої актуальності в контексті глобальних економічних, соціальних та технологічних викликів XXI століття. У світлі цих тенденцій витрати на технології та послуги, пов'язані із цифровою трансформацією, стали значущим індикатором стратегічних орієнтирів розвитку підприємницької діяльності. Аналіз даних Statista [27] вказує на системне зростання глобальних витрат на цифрову трансформацію (рис. 2). Специфіка цього зростання вимагає детальнішого розгляду, адже різке підвищення інвестицій у цифрові технології, яке спостерігалось з 2020 р., може бути викликано багатьма факторами.

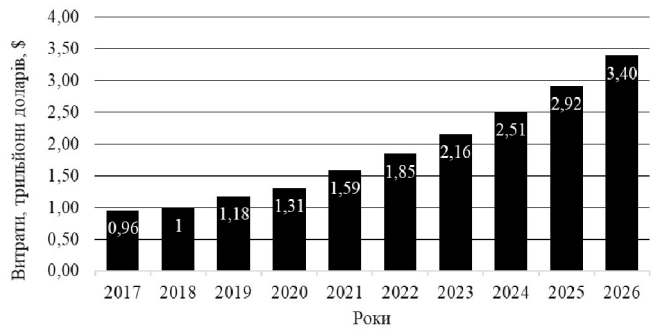


Рисунок 2 – Світові витрати на цифрові технології та послуги цифрової трансформації [27]

Початок 2020 р. було відзначено початком пандемії COVID-19, що привело до масового переходу підприємств на дистанційний режим роботи, акцентування на цифрові комунікації, а отже, до потреби впровадження нових цифрових рішень. Витрати досягли 1,31 трильйонів доларів у 2020 р., і ця цифра продовжувала зростати, досягаючи 1,59 трильйонів у 2021 р. та 1,88 трильйонів у 2022 р. Прогнозований рівень витрат у 3,4 трильйони доларів до 2026 р. свідчить про переконаність бізнесу в стратегічній важливості подальших інвестицій у цифрову трансформацію. Такий тренд може бути обумовлений багатьма факторами: адаптацією підприємств до нової пост пандемічної реальності та існування в умовах військових конфліктів, активізацією роботи зі збором та обробкою великих масивів даних, розвитком штучного інтелекту та інших бізнес-технологій, а також збільшенням кількості та якості онлайн-сервісів, онлайн-взаємодій для клієнтів.

Отже, глобальні інвестиції у цифрову трансформацію можуть розглядатися як віддзеркалення стратегічних пріоритетів сучасного бізнесу та як вказівник глибоких структурних змін у світовій економіці.

Цифрова трансформація не лише впливає на бізнес-процеси, але й революціонує уявлення про роль співробітника в організації. Ця трансформація створює нові виклики і можливості для робітників, вимагаючи від них адаптації до нового технологічного середовища.

У сучасній реальності для того, щоб бути затребуваним спеціалістом, важливо неперервно вдосконалювати свої знання. У еру цифровізації вимоги від роботодавців до претендентів підвищуються, але це логічно й обґрунтовано. Дослідницька компанія The Burning Glass Institute [28] формує нове поняття, як змішаний цифровий спеціаліст (англ. The Blended Digital Professional) – це фахівець, який вмilo комбінує людські навички, розуміння бізнес-процесів та цифрову експертизу із

глибоким розумінням конкретної галузі, характерної для певної компанії або робочої групи [28]. Майстерність у одній з трьох ключових областей навичок може доповнюватися знаннями з конкретної сфери, незалежно від економічного сектору або галузі промисловості, щоб формувати позицію «змішаного цифрового спеціаліста» (рис. 3). У разі такого підходу три основних напрями навичок стають фундаментом для цифрової компетентності, необхідної для адаптації до постійно змінюваного робочого середовища протягом усього професійного шляху:

- особистісні навички (англ. Human Skills);
- галузеві знання (англ. Domain Knowledge);
- навички цифрової архітектури (англ. Digital Building Block Skills);
- бізнес-навички (англ. Business Enabler Skills).

Цифрова трансформація, яка за останні роки стала ключовою бізнес-технологією для підприємств різного рівня, активно впливає на концепцію робочого місця. З технічного погляду це може включати інтеграцію хмарних рішень, інтелектуального аналізу даних, автоматизованих систем та інше. Але на більш глибокому рівні це торкається того, як організації структурують свої робочі процеси, спілкування та культуру. У 2022 р. світовий ринок трансформації робочого місця був оцінений майже у 19 мільярдів доларів США [29].

Враховуючи стрімкий розвиток технологій та їхній вплив на світову економіку, не дивно, що відбувається таке зростання. Аналітичний звіт Statista прогнозує, що до 2030 р. ринок трансформації робочого місця зросте до майже 70 мільярдів доларів США (рис. 4) [29]. Основна причина такого зростання полягає у впровадженні цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, які забезпечують більшу гнучкість, ефективність та сталість бізнес-процесів.



Рисунок 3 – Концептуальна модель «змішаного цифрового спеціаліста» [28]

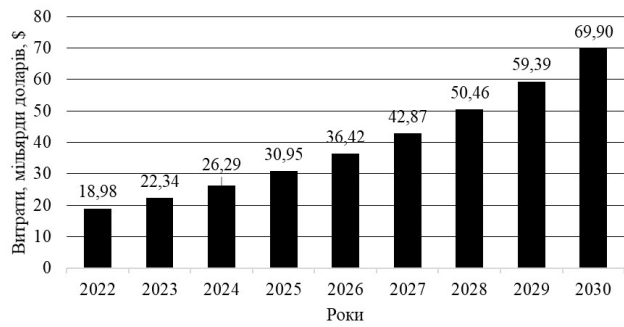


Рисунок 4 – Розмір світового ринку трансформації робочого місця (англ. Size of the worldwide workplace transformation market) 2022-2030 року [29]

Трансформація робочих місць уже не є просто переходом до нових інструментів, це стає стратегічним підходом, який допомагає організаціям адаптуватися до постійно змінюваного ділового середовища, спрямованого на максимізацію продуктивності та задоволення потреб клієнтів.

В останні роки трансформація робочого місця перетворилася з простого переходу до нових інструментів на стратегічний підхід. Цей підхід зосереджений на тому, щоб адаптувати організації до динамічних умов змінення ділового середовища, спрямованого на максимізацію продуктивності та задоволення потреб клієнтів. Отже, підприємства, які інтенсивно інтегрують цифрові технології у свої процеси, здатні оперативно реагувати на зміни ринку, вдосконалювати свою конкурентоспроможність та підвищувати ефективність робочих процесів.

Людський ресурс відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та вимагає трансформації всередині наявної трансформації. Цифрова трансформація, як ключова бізнес-технологія сучасності, змінює підхід до управління ресурсами і робочими процесами також, забезпечуючи організаціям стратегічну перевагу в динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження впливу цифрових медіа на ментальне здоров'я (рис. 5) відіграє важливу роль у розумінні динаміки споживацької поведінки в цифрову епоху. Воно надає унікальний погляд на те, як різні покоління взаємодіють з цифровими комунікаціями, як це впливає на їхній емоційний стан, сприйняття, як це може впливати на їхні рішення у сфері покупок. Ці дані надають цінну інформацію для підприємств, які прагнуть впровадити та розвивати омніканальний маркетинг, який буде в будь-якому випадку орієнтуватися на різні вікові групи.

Розуміння того, як цифрова взаємодія впливає на ментальне здоров'я і загальне сприйняття бізнесу, може допомогти в створенні більш ефективних та відповідних комунікаційних кампаній.

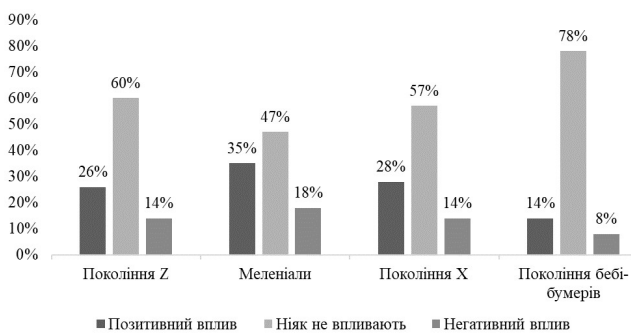


Рисунок 5 – Вплив цифрових медіа на ментальний стан вікових груп [30]

Проаналізована інформація, що зображена на рис. 5, демонструє такі тренди:

– покоління Z, яке виросло в еру цифрових технологій, демонструє різноманітні реакції на цифрову взаємодію. Хоча більшість (60%) не відчуває значного впливу, чверть відзначає позитивний вплив, що може включати покращення інформованості та залученість. Водночас є частина, яка відчуває негативний вплив, що може відображати занепокоєння через інформаційне перевантаження або соціальну ізоляцію;

– покоління міленіалів показує вищий рівень позитивного сприйняття цифрової взаємодії, що може бути пов'язано з їхньою звичкою використання цифрових технологій для роботи, навчання та соціалізації. Тим не менш, майже п'ята частина міленіалів відчуває негативний вплив, що може бути пов'язано з цифровим вигоранням або проблемами з цифровим балансом;

– покоління X, виховане у передцифрову епоху, займає помірну позицію: більшість не відчуває значного впливу від цифрових медіа. Водночас позитивний вплив для цього покоління може бути пов'язаний з користуванням цифровими технологіями для особистісного розвитку та зв'язку із сім'єю;

– покоління бейбі-бумерів показує найменший відсоток позитивного сприйняття, що може бути обумовлено меншою залученістю у цифровий світ порівняно з молодшими поколіннями. Більшість відчуває нейтральний вплив, але важливо враховувати, що негативний вплив, хоч і невеликий, все ж є.

Основними етапами цифрової трансформації підприємства є:

– перший етап має стратегічне значення, оскільки надає підприємствам інсайти для розроблення більш ефективних стратегій залучення та утримання клієнтів, а також для створення персоналізованого клієнтського досвіду;

– на другому етапі робиться акцент на перехід корпоративної культури до більш інноваційного та гнучкого ставлення;

– третій етап передбачає перегляд та оновлення внутрішніх процесів, зокрема логістики, управління запасами, виробництва та обслуговування клієнтів, впровадження автоматизації та цифрових рішень для підвищення продуктивності та зниження витрат;

– на четвертому етапі відбувається впровадження нових технологій, він включає розроблення та інтеграцію нових цифрових інструментів і платформ;

– на п'ятому етапі проводиться побудова й оновлення бізнес-моделей з метою переосмислення та адаптації бізнес-моделей, щоб відповідати новим реаліям цифрового світу;

– шостий етап – це неперервний процес інновацій та адаптації з регулярним переглядом стратегій, практик та технологій для забезпечення сталого розвитку.

Наведені етапи утворюють цикл цифрової трансформації, який є постійним процесом у сучасному бізнесі, оскільки технології та умови ринку постійно змінюються, а підприємствам важливо залишатися на шляху цифрової інновації для забезпечення конкурентоспроможності.

На рис. 6 представлено концептуальну модель цифрової трансформації для підприємства з ключовими етапами і компонентами процесу трансформації, які були сформовані. Роль цієї моделі полягає в розумінні та плануванні цифрової трансформації менеджерами в контексті управління підприємством. Модель не є універсальною або вичерпною, тому для кожного конкретного випадку підприємства мають враховувати своє унікальне бізнес-середовище, специфіку галузі, корпоративну культуру та особливості своїх клієнтів. Така модель може служити як загальний каркас, але кожен бізнес має адаптувати її елементи та фокус, виходячи з власних потреб та цілей.

Концептуальна модель візуалізує комплексний підхід, надаючи можливість більш глибокого розуміння й аналізу складових цифрової трансформації.

Концептуальна модель цифрової трансформації для управління підприємством демонструє, як різні етапи взаємопов'язані та як вони сприяють загальній меті перетворення бізнесу в епоху цифрових технологій.

Цього можна досягнути завдяки впровадженню омніканального підходу й омніканального маркетингу, оскільки це не просто доповнює кожен із шести етапів, але і забезпечує цілісність та ефективність усієї цифрової стратегії підприємства.

Отже, застосування цифрової трансформації призначене не лише для підвищення конкурентоспроможності, а й для зміцнення ролі підприємств як основних інноваторів і драйверів економічного зростання в умовах цифрової економіки.

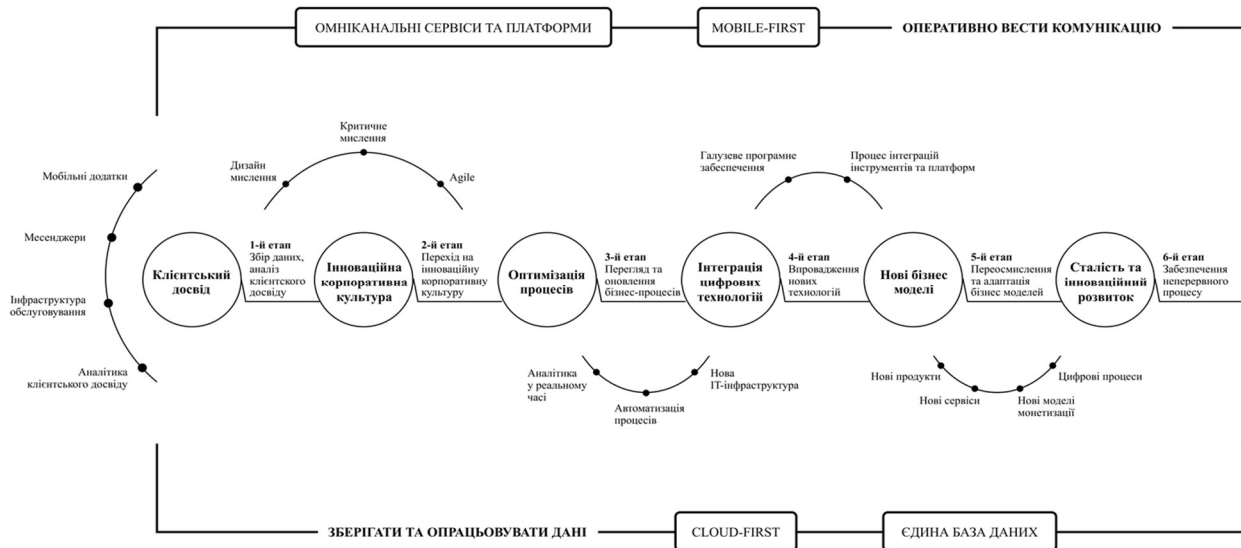


Рисунок 6 – Концептуальна модель цифрової трансформації для управління підприємством

Це відкриває нові горизонти можливостей для підприємств, допомагаючи їм не тільки адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища, а й активно формувати і перетворювати це середовище. Цифрова трансформація стимулює інновації, змінює спосіб взаємодії з клієнтами та партнерами, сприяє створенню нових ринків та стимулює розвиток економіки в напрямі більш ефективного, гнучкого та стійкого зростання.

Висновки

У процесі дослідження виявлено, що цифрова трансформація є ключовим елементом конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності розвитку підприємств, що підтверджено в ході аналізу, впливом на номінальний ВВП за рахунок підприємств із цифровою трансформацією (як наслідок, з 2018 по 2023 рр. динаміка показує постійне зростання).

Виявлено, що цифрова трансформація не лише впливає на бізнес-процеси, але й революціонує уявлення про роль співробітника в організації.

У ході дослідження запропоновано концептуальну модель «змішаного цифрового співробітника».

А запропонована шестистапна концептуальна модель цифрової трансформації (від аналізу клієнтського досвіду до сталості та інноваційного розвитку) відіграє важливу роль у процесі перетворення підприємства, дозволяючи адаптуватися до швидкозмінних умов цифрового світу.

Ця модель є не лише інструментом для забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій, а й стратегічним напрямом розвитку, який сприяє сталому успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Такий підхід дає змогу підприємствам активно сприяти інноваціям, розвитку ринків та створенню нових можливостей у цифровій економіці.

Подальші дослідження стосуватимуться саме омніканального маркетингу, як бізнес-технології управління підприємством, що забезпечить синергію між традиційними та цифровими каналами, пропонуючи безперервну й інтегровану взаємодію з клієнтами.

Список літератури

1. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>.
2. Schwarzmuller T., Brosi P., Duman D., Welpel I. M. How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Key Themes of Change in Work Design and Leadership Management Review*, 29 (2) (2018), pp. 114–138, DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-114.
3. Завербний А. С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Економіка та управління підприємствами*, 2022. Вип. 69. С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-10>.
4. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2). (2019), pp. 118–144, 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
5. Bouncken R. B., Kraus S., Roig-Tierno N. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15 (1) (2021), pp. 1–14, 10.1007/s11846-019-00366-z.

6. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Сербін Р. А., Чумакова А. Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022 р., № 3 (126). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>.
7. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2020, 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
8. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)... д-ра ек. наук Тернопіль – Запоріжжя – 2020. С. 487.
9. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / [О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін.]; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с. ISBN 978-617-7806-06-5.
10. Юрченко О. А., Чернишова О. О., Стойка І. І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
11. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА, 2020. № 44. С. 20 – 26. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.44.20-26.
12. Ковальчик О., Різник Н. Основні тренди інформаційних технологій для бізнесу. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. учених та студентів*, м. Тернопіль, 6–7 груд. 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 91–93. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40126/2/III_MNPK_2022_Kovalchik_OThe_main_trends_of_information_91-93.pdf.
13. Бакуліч О. О., Бокий А. В. Сучасні тенденції та інструменти в управлінні підприємством. *Всеукраїнська наукова конференція здобувачів освіти і молодих учених «Відбудова транспортної інфраструктури України»*, 2023. 198 с.
14. Liu, D., Chen, S. and Chou, T. (2011), "Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project". *Management Decision*, Vol. 49 No. 10. pp. 1728-1742. <https://doi.org/10.1108/0025174111118385P>.
15. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2017. Vol. 5. No. 1. Pp. 63–77. DOI: 10.12821/ijispm050104.
16. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Manag. Rev.* 55 (2), 1.
17. Hinings, B., Gegenhuber, T. & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
18. Mary K. Pratt, Jason Sparapani TechTarget Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital\\$transformation?_ga=2.173960\\$227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital$transformation?_ga=2.173960$227.1880214391).
19. Transformation der Industrie [The digital transformation of industry]. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie [Roland Berger Strategy Consultants and Federal Association of German Industry], pp 4–24. (In German).
20. Bowersox D. J., Closs D. J., Drayer R. W. The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 2005. vol. 9. №1. pp. 22–29.
21. Digital Transformation Institute. What is Digital Transformation URL: <https://www.digitaltransformationinstitute.ie/what-is-digital-transformation#:~:text=Simply%20put%2C%20technology%20is%20changing,changing%20business%20and%20market%20requirements>.
22. McKinsey & Company What is digital transformation? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation#/>.
23. Eric Lamarre, Kate Smaje, Rodney Zimmel. Rewired: The McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI, 2023. Pp. 386.
24. Bain & Company. Digital Transformation is a way to integrate digital technologies into an organization's strategy and operations. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>.
25. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
26. Statista, Nominal GDP driven by digitally transformed and other enterprises worldwide from 2018 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/>.
27. Statista, Size of the worldwide workplace transformation market in 2022, with a forecast to 2030 URL: <https://www.statista.com/statistics/1358235/global-workplace-transformation-market-size/>.
28. Burning Glass The New Foundational Skills of the Digital Economy URL: https://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/New_Foundational_Skills.pdf.
29. Statista, Size of the worldwide workplace transformation market in 2022, with a forecast to 2030 URL: <https://www.statista.com/statistics/1358235/global-workplace-transformation-market-size/>.
30. HubSpot. Consumer Trends Reports. URL: https://offers-hubspot.com.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc&_x_tr_hist=true.

Bokiy Anton

PhD candidate of the Department of Management,
 orcid.org/0000-0002-8617-6298,
 National Transport University, Kyiv

FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Abstract. Integration into the European digital space is important and relevant for Ukraine in modern conditions. This is due to the dependence of the development of the Ukrainian economy on world processes, the influx of investments, the emergence of new jobs, the development of small and medium-sized businesses, and potential work in global joint European projects. The article examines the features and components of the definition of the term "digital transformation", which demonstrate the common philosophy of these definitions, that digital transformation goes beyond the traditional functions of organizations from electronic document management to intelligent digital technologies, services, which leads to changes in the organization of business, increasing effectiveness and success of organizations. This is a rather in-depth rethinking and restructuring of business processes, corporate culture, ways of interacting with clients and partners using digital tools. Digital transformation, as an important vector of business development, is manifested through the impact of digital transformations on the global economy. The author notes that the growth of nominal GDP reflects quantitative indicators of economic activity and qualitative changes in management strategies, that is, the impact of digital transformation proves the importance of this process for modern business, creates prerequisites for building a powerful infrastructure that will contribute to the development of both the internal digital market and international business. The paper proposes a conceptual model of digital transformation for enterprise management, which visualizes a comprehensive approach, providing an opportunity for a deeper understanding and analysis of the components of digital transformation.

Keywords: digital transformation; business; business processes; omnichannel marketing

References

1. How digital transformation helps business grow. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>.
2. Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D., Welpel, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Key Themes of Change in Work Design and Leadership Management Review*, 29 (2), 114–138. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-114.
3. Zaverbny, A. S. (2022). Digital transformation of business as a necessary condition for its development. *Economics and enterprise management*, 69, 57–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-10>.
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118–144. 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
5. Bouncken, R. B., Kraus, S., Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15 (1), 1–14, 10.1007/s11846-019-00366-z.
6. Yakovenko, Y. Yu., Bilyk, M. Yu., Serbin, R. A., Chumakova, A. G. (2022). Digital transformation and new business models. *State and regions. Series: Economics and entrepreneurship*, 3, (126), 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>.
7. Dergacheva, H. M., Koleshnia, Y. O. (2020). Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies. *Economic bulletin of NTUU "KPI"*, 17, 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
8. Strutynska, I. V. (2020). Digital transformation as an imperative for innovative development of business structures. 08.00.04 –DEcSc. Thesis. Ternopil – Zaporizhzhia, 487.
9. Shapovalova, O. V., Shevchenko, L. S., Strizhkova, A. V., etc (2019). Legal provision of infrastructure virtualization of the national economy of Ukraine: monograph; under the editorship S. V. Hlebka, A. V. Strizhkova. Kharkiv: Research Institute of Law. ensure innovator of development of the National Academy of Sciences of Ukraine. 184. ISBN 978-617-7806-06-5.
10. Yurchenko, O. A., Chernyshova, O. O., Stoyka, I. I. (2022). Digital transformation of business in conditions of war. *Economy and society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
11. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, O. V. (2020). Overview of information technology management of business processes in organizations. *Management of the development of complex systems*, 44, 20–26. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.44.20-26.
12. Kovalchuk, O., Riznyk, N. (2022). The main trends of information technologies for business. Digital economy as a factor of innovation and sustainable development of society: materials of the III International. Science and practice conf. of scientists and students, Ternopil, December 6–7, 2022. Ternopil. P. 91–93. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40126/2/III_MNPK_2022_Kovalchuk_OThe_main_trends_of_information_91-93.pdf
13. Bakulich, O. O., Bokiy, A. V. (2023). Modern trends and tools in enterprise management. *All-Ukrainian scientific conference of education seekers and young scientists "Rebuilding the transport infrastructure of Ukraine"*, P. 198.
14. Liu, D., Chen, S. and Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49, 10, 1728–1742. <https://doi.org/10.1108/0025174111118385P>.

15. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5, 1, 63-77. DOI: 10.12821/ijispm050104.
16. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Manag. Rev.*, 55 (2), 1.
17. Hinings, B., Gegenhuber, T. & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28 (1), 52–61.
18. Pratt, Mary K., Sparapani, Jason. (2021). Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital\\$transformation?ga=2.173960\\$227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital$transformation?ga=2.173960$227.1880214391)
19. Transformation der Industrie [The digital transformation of industry]. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie [Roland Berger Strategy Consultants and Federal Association of German Industry], pp 4–24. (In German).
20. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9, 1, 22–29
21. Digital Transformation Institute. What is Digital Transformation URL: <https://www.digitaltransformationinstitute.ie/what-is-digital-transformation#:~:text=Simply%20put%2C%20technology%20is%20changing,changing%20business%20and%20market%20requirements.>
22. McKinsey & Company What is digital transformation? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation#/>
23. Lamarre, Eric, Smaje, Kate, Zimmel, Rodney. (2023). Rewired: The McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. 386.
24. Bain & Company. Digital Transformation is a way to integrate digital technologies into an organization’s strategy and operations. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation/>
25. Ukraine 2030e is a country with a developed digital economy. Ukrainian Institute of the Future. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
26. Statista, Nominal GDP driven by digitally transformed and other enterprises worldwide from 2018 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/>
27. Statista, Size of the worldwide workplace transformation market in 2022, with a forecast to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/1358235/global-workplace-transformation-market-size/>
28. Burning Glass The New Foundational Skills of the Digital Economy URL: https://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/New_Foundational_Skills.pdf.
29. Statista, Size of the worldwide workplace transformation market in 2022, with a forecast to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/1358235/global-workplace-transformation-market-size/>
30. HubSpot. Consumer Trends Reports. URL: https://offers-hubspot.com.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc&_x_tr_hist=truepartnership: theory and practice: monograph. *Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 455.

Посилання на публікацію

- APA Bokiy, A., (2024). Features of digital business transformation. *Management of Development of Complex Systems*, 58, 129–138. dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138.
- ДСТУ Бокий А. В. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 58. С. 129 – 138, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138.