

УДК 658.005.22:004.77

DOI:10.5281/ZENODO.11912814

В.А. Гросул, д-р екон. наук, проф. (ДБТУ, Харків)

А.М. Волосов, канд. екон. наук, доц. (ДБТУ, Харків)

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Методичний підхід передбачає послідовність дій суб'єктів підприємництва з трансформації бізнесу з метою створення висококонкурентної бізнес-моделі в реаліях цифрової економіки, що спроможна швидко адаптуватися до будь-яких змін ринку.

Підхід є послідовною реалізацією наступних етапів (рис. 1).



Рисунок 1 – Науково-методичний підхід до трансформації бізнес-моделей суб'єктів підприємництва до умов цифрової економіки

**«Оцінка стану цифрового середовища підприємства та визначення передумов трансформації бізнес-моделі»** оцінювання здійснюється на рівні: підприємства; зовнішнього середовища.

На рівні підприємства визначаються: ефективність реалізації діючої бізнес-моделі; цифрова зрілість суб'єкта підприємництва; готовність адаптуватися до умов цифрової економіки.

Ефективність реалізації бізнес-моделі здійснюється за такими напрямками та показниками (табл. 1).

**Таблиця 1 – Ефективність реалізації бізнес-моделі суб'єкта підприємництва**

<b>Ефективність взаємодії з клієнтами</b>	<b>Ефективність операційних бізнес-процесів</b>		<b>Ефективність управління</b>
Індекс споживчої задоволеності (CSI)	Співставлення результатів і витрат за бізнес-процесами		Загальні результативні показники
Вартість залучення клієнтів (CAC)	результати	витрати	
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	Величина доданої вартості; Прибуток за процесом; Величина грошового потоку, що генерується бізнес-процесом	Грошові витрати на здійснення процесу (операцію); Витрати ресурсів; Час на здійснення процесів	Показники продуктивності управлінської праці
Довічна цінність клієнта (CLTV)	Чисельність персоналу певного процесу;		Характеристики економічності апарату управління
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Швидкість виконання замовлень тощо		

Цей перелік може бути доповнено та сформовано залежно від завдань і масштабу дослідження, галузевої приналежності та специфіки діяльності суб'єкта підприємництва.

Оцінка цифрової зрілості підприємства базується на визначенні відповідності цифрових компетенцій персоналу, цифрових інструментів ведення бізнесу та інформаційно-комунікаційних технологій завданням діяльності за підрозділами. Висновки формуються на основі значень коефіцієнтів відповідності складових рівня цифровізації завданням за процесами та підрозділами з використанням певної шкали оцінювання.

Оцінка готовності до цифрової трансформації передбачає сприйняття персоналом майбутніх змін та фінансові, технічні й

організаційні можливості їх здійснення. Ідентифікація готовності характеризується комплексним показником та інтерпретацією його значень на основі шкали Харрінгтона.

На другій стадії 1-го етапу оцінюють рівні: розвитку цифрової економіки; цифрової інтенсивності галузі, до якої належить суб'єкт підприємництва.

Оцінювання рівня розвитку цифрової економіки передбачає: аналіз загальної ситуації із застосуванням SWOT-, PEST- аналізу тощо; оцінку стану цифрової економіки на основі системи показників, використовуваних міжнародними рейтингами країн за цим напрямом: глобальний індекс конкурентоспроможності країн світу (*GCI*); глобальний інноваційний індекс (*GII*); індекс світової цифрової конкурентоспроможності (*WDCI*); індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (*IDI*); індекс цифрової економіки та суспільства (*DESI*); індекс розвитку електронного урядування (*EGDI*); індекс мережевої готовності (*NRI*); глобальний індекс кібербезпеки (*GCI*). Узагальнюючий вплив визначається мультиплікативною моделлю, що враховує показники динаміки обраних індексів за критерієм сприятливості значень комплексних показників:  $\kappa_i \geq 1$  – сприятливий;  $\kappa_i = 1$  – нейтральний;  $0,5 \leq \kappa_i < 1$  – несприятливий;  $0 < \kappa_i < 0,5$  – загрозливий вплив.

Стан цифрової інтенсивності галузі оцінюється показниками частка кількості підприємств, що: використовують широкополосний інтернет; купують послуги хмарних сервісів; мають вебсайт; мають чат-сервіси для спілкування з клієнтами; використовують робототехніку. Це дозволяє виявити конкретні напрями цифровізації підприємств галузі та інтенсивність їх впровадження.

Для агрегованої оцінки стану та динаміки цифрової трансформації розраховується індекс цифровізації галузі на основі середньої арифметичної з використанням коефіцієнтів вагомості (користування широкополосним інтернетом (0,2); придбання та застосування хмарних сервісів (0,3); наявність веб-сайту (0,1); використання робототехніки (0,2); користування чат-сервісом (0,2). Індекс цифровізації характеризує рівень використання підприємствами галузі цифрових технологій, цифрових навичок персоналу, ступінь цифровізації бізнес-процесів з урахуванням їх взаємозв'язку, а також дозволяє порівняти стан цифровізації конкретного підприємства з середніми показниками по галузі.

В межах «Визначення типу цифрової трансформації та формулювання цілей» обирається тип цифрової трансформації залежно від масштабу охоплення та складових бізнес-моделі. Так,

цифрова трансформація може бути: елементною (трансформація окремих операцій); локальною (трансформують один/декілька бізнес-процесів); системною (передбачає трансформацію бізнес-моделі). Вибір ґрунтується на результатах: виявлення слабких місць в процесі аналізу ефективності бізнес-моделі; оцінки цифрової зрілості та готовності суб'єкта підприємництва здійснювати адаптаційні заходи до умов цифрової економіки. Відповідно формулюють цілі трансформації бізнес-моделі, які мають узгоджуватись із загальною стратегією розвитку підприємства та конкретизувати головну ціль (створення оновленої бізнес-моделі, яка є спроможною до адаптації в умовах цифрових змін).

Змістом третього етапу «**Обґрунтування ключових напрямів і заходів трансформації бізнес-моделі**» є вибір конкретних заходів цифрової трансформації, що дозволять суб'єкту підприємництва адаптуватись до умов цифрової економіки. Обґрунтування відбувається на основі оцінки грошової вартості здійснення заходів з цифровізації у взаємозв'язку з наявністю інвестиційних ресурсів і фінансових можливостей.

Оцінка вартості цифрової трансформації може використовувати традиційні підходи (дохідний, витратний, порівняльний), урахувати мультиплікативний ефект від рівня цифрових компетенцій персоналу (визначено на першому етапі).

Обґрунтування заходів з цифрової трансформації має спиратись на оцінку їх ефективності із застосуванням відповідних методів оцінки ефективності проєктів.

На етапі «**Реалізація цифрових рішень з трансформації бізнес-моделі**» розробляють відповідну стратегію та тактичний план дій з реалізації встановлених цілей з чітким визначенням завдань і виконавців.

Змістом п'ятого етапу «**Моніторинг і контроль за реалізацією процесів цифрової трансформації**» є внутрішній аудит розроблених проєктів цифрової трансформації бізнес-моделі суб'єктом підприємництва для: виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного корегування процесів трансформації; аналізу набутого досвіду та компетенцій; формулювання нових орієнтирів функціонування.

Використання запропонованого методичного підходу дозволить суб'єкту підприємництва трансформувати існуючу бізнес-модель в той вид, який є не лише адаптованим до вимог цифрової економіки, але й здатен забезпечити кількісний та якісний розвиток.