

УДК 330.342:338.2: 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-16>

Ломачинська І. А.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-6884>

Войцеховська А. О.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2652-4454>

Астратенко Д. К.

Супруненко М. Д.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Досліджено вплив цифрової трансформації на стратегії розвитку організацій. Узагальнено на приклади діяльності провідних компаній світу виклики і можливості, з якими вони стикаються в умовах формування цифрової економіки. Доведено, що цифрові технології є ключовим каталізатором реформування бізнес-стратегій. Виявлено тісний зв'язок між впровадженням цифрових рішень та зростанням інноваційного потенціалу. Встановлено, що найбільший вплив цифровізації спостерігається у галузях, орієнтованих на виробництво інноваційної продукції. Результати дослідження доповнюють теоретичні положення щодо ролі цифрових технологій у забезпеченні довгострокової стійкості бізнес-організацій. Обґрунтовані перспективи розвитку цифрової трансформації, роль держави у сприянні цифровізації та цифровій трансформації малого бізнесу. Розроблено концептуальну модель рушійних сил, бар'єрів і державної підтримки цифрової трансформації в малому бізнесі.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова економіка, цифрове середовище, бізнес-стратегії, стратегії розвитку, бізнес-моделі, бізнес-середовище, цифрові технології, адаптація, масштабування бізнесу, конкурентоспроможність, ефективність, стійкість розвитку.

Постановка проблеми. Швидке впровадження цифрових технологій та зміни у зв'язку з цим у сучасному бізнес-середовищі обумовлюють нові виклики та можливості у підприємницькій діяльності. Модернізація традиційних бізнес-стратегій та бізнес-моделей, їх актуалізація в умовах цифрової трансформації, пошук шляхів вирішення ризиків цифровізації та цифрової трансформації є актуальними завданнями для управлінських та операційних рішень розвитку будь-якої організації. При цьому проблемою є необхідність розуміння еволюційного процесу цифрової трансформації, визначення та реалізація оптимальних шляхів адаптації для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнес-організацій та національної економіки в цифрову епоху.

Хоча вже запропоновано багато теоретичних концепцій і тематичних досліджень щодо формування і розвитку цифрової економіки, оскільки ці процеси розвиваються стрімко та нерівномірно, не достатньо обґрунтованим залишається питання ефективності цифрових стратегій розвитку організацій, як стратегій цифровізації та цифрової трансформації, що змінюють бізнес-моделі на основі застосування цифрових технологій з метою створення потенціалу підвищення ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності в умовах мінливого бізнес-середовища. Отже, існує потреба у подальших дослідженнях чинників, що сприяють успішній цифровій трансформації в різних сферах економічної діяльності, а також виклики та бар'єри, з якими стикаються організації при реалізації своїх стратегій розвитку. Враховуючи стрімкий розвиток глобальної цифрової економіки, важливим є і узагальнення досвіду й найкращих практик з тим, щоб порівняти ефективність різних підходів до цифрових трансформацій у бізнес-діяльності, обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування конкурентних переваг розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень демонструє, що цифрова трансформація має суттєвий вплив на формування

та оновлення бізнес-стратегій та бізнес-моделей, що потребує нових підходів до організації та управління організаціями. Зокрема, у попередніх дослідженнях [1; 2; 3] було визначено зміст процесу цифрової трансформації, базові технології, що визначають формування бізнес-моделей в умовах цифрової економіки, відмінності традиційних та цифрових бізнес-моделей. О. Олійник [4] виявив тісний зв'язок між застосуванням ІКТ, організаційними моделями, стійкістю бізнес-середовища, що дозволило довести необхідність удосконалення бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації задля збільшення ринкової вартості, позиціонування бренду, забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. І. Sebastian [5], досліджуючи діяльність 25 великих компаній, робить висновок, що нові цифрові технології створюють кардинальні можливості для суб'єктів господарювання, і якщо вони не ураховуються, це може стати загрозою для їх подальшого існування. Все частіше автори акцентують увагу на взаємозв'язку цифрової економіки та сталого розвитку, що не може не бути ураховано при розробці стратегій розвитку організацій. Зокрема, І. Wladawsky-Berger [6] підкреслює, що цифрова трансформація є ключовим чинником адаптації бізнесу до глобальних викликів, створюючи нові можливості для стратегічного планування та інноваційного зростання в умовах сталого розвитку.

Утім, на зважаючи на чисельність та ґрунтовність досліджень, питання еволюції стратегій розвитку бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації економіки потребує подальшого вивчення, враховуючи динаміку змін та необхідність обґрунтування ролі цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкості, ефективності бізнес-організацій, зокрема малого бізнесу, який становить основу національної економіки України.

Метою статті є дослідження викликів та можливостей розвитку бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації, обґрунтування стратегій їх розвитку у цифровому середовищі, визначення ролі

держави в адаптації до умов цифрової економіки, зокрема, малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки феномен цифровізації та цифрової трансформації набуває особливої актуальності у зв'язку зі стрімким поширенням і впливом на соціально-економічний розвиток. У загальному розумінні їх можна визначити як процес використання цифрових технологій для створення нових, або модифікації існуючих, бізнес-процесів і бізнес-моделей, культури та клієнтського досвіду для задоволення мінливих вимог організації, ринку, бізнес-середовища. Цифрові технології революціонізували функціонування економічних систем, а їх впровадження надає можливості для інтеграції продуктів і послуг через функціональні, організаційні, географічні межі [5]. Цифрові платформи створили новий спосіб функціонування організацій у бізнес-екосистемі, що призвело і до зміни динаміки в мережах цінностей. Більш того, цифрові технології суттєво змінили бізнес і суспільство, вносячи фундаментальні зміни через нові підходи циклічної економіки та економіки спільного використання [7, с. 22].

Цифрова інфраструктура, як сукупність цифрових технологій, продуктів, процесів, зокрема, аналітика даних і блокчейн, хмарні обчислення та тривимірний друк, штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT), цифрові двійники, доповнена (AR) і віртуальна (VR) реальність й ін., надає нові інструменти для адаптації та швидкого масштабування. Таким чином, цифровізація та цифрова трансформація стирає межі між технологіями та менеджментом, надаючи нові інструменти та концепції цифрового середовища, які кардинально змінюють те, як організації стикаються з новими управлінськими проблемами, впроваджують інновації, розвивають відносини та ведуть бізнес.

В епоху, коли цифрові технології є не лише засобом, а й рушієм успіху бізнесу, потреба в адаптації та розвитку стратегій цифрового розвитку організацій ніколи не була такою критичною. Стратегії цифрової трансформації можуть мати різні пріоритети, бути спрямовані на бізнес, суспільство, уряд, але загалом усі вони спрямовані на досягнення результату (зростання ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності) через створення інноваційних продуктів, послуг, рішень. При

цьому всі вони зосереджені на ключових елементах – інфраструктурі, навичках та освіті, кібербезпеці та довірі, дослідженнях та інноваціях, політиці та нормах, а цифрові рішення відіграють вирішальну роль у сприянні переходу до більш конкурентоспроможної та стійкої економіки й суспільства.

Еволюція бізнес-стратегій в епоху поширення цифрових технологій знаменує значний відхід від традиційних моделей. Спочатку бізнес-стратегії були в основному зосереджені на оптимізації внутрішніх процесів, встановленні домінування на ринку за рахунок масштабу та використання фізичних активів. Однак поява цифрових технологій зумовила необхідність зміни парадигми формування стратегії розвитку бізнесу (рис. 1).

Незважаючи на те, що деякі традиційні бізнес-моделі все ще можуть вижити, вони стикаються з підвищеними ризиками з боку конкурентів, які більш орієнтовані на цифрові технології, оскільки цифрова трансформація надає можливості для зростання, ефективності, кращого залучення клієнтів. Технології, які використовуються при цифровізації та цифровій трансформації, особливо з корпоративної точки зору, орієнтовані навколо перетворення існуючих продуктів у цифрові формати, які забезпечують переваги над фізичними продуктами. Ця трансформація може покращити бізнес-процеси та робочі процеси, створюючи додаткові конкурентні переваги, покращуючи продуктивність організації, її стійкість до зовнішніх викликів, створюючи додаткову цінність.

Вирішальне значення для будь-якої організації, яка прагне залишатися конкурентоспроможною на сучасному глобальному ринку, є здатність адаптуватися до цифрової трансформації, оскільки це перетворення інтегрує бізнес-практики через економіку технологічних платформ і масштабує успіх на глобальних ринках, як це демонструють такі технологічні гіганти, як Google, Amazon, Facebook і Apple, Uber, Airbnb, Alibaba та інші.

Цифрова трансформація також призводить до збільшення уваги щодо гнучкості, коли організації можуть швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі, на ринку та поведінки стейкхолдерів. Це включає в себе ліквідацію відокремленості всередині організацій і створення міжфункціональних команд, які можуть швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Із розвитком соціальних медіа та



Рис. 1. Еволюція бізнес-стратегій у контексті цифрової трансформації

Джерело: складено авторами

інших цифрових каналів багато організацій відходять від традиційної реклами до цифрового маркетингу, що передбачає створення цікавого контенту для платформ соціальних медіа та використання аналітики даних для кращого розуміння ефективності маркетингових кампаній.

Цифрова трансформація призвела до «вибуху» даних, тобто швидкого збільшення обсягу доступної інформації та способів її структурування, оцінювання, аналізування. І організації на всіх рівнях все частіше використовують ці дані для прийняття оптимальних рішень, що передбачає використання аналітики даних і штучного інтелекту для визначення тенденцій, формування поведінки споживачів і прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Розвиток е-комерції докорінно змінив спосіб роботи багатьох компаній.

Прискорення трансформації бізнес-діяльності та бізнес-моделей в цифровий спосіб, їх адаптації до мінливого середовища відбулося завдяки пандемії COVID-19. Ситуація карантину підштовхнула до зростання попиту на постійне використання Інтернету, і, як результат, застосування цифрових технологій стало невід'ємним у забезпеченні приватної та суспільної життєдіяльності. Це прискорення посилює процеси, які поступово до цього розвивалися десятиліттями, що призвело до всебічного впливу цифрових технологій на всі сфери: від індивідуального рівня (онлайн-навчання, віддалена робота, фрилансерство, гнучка робота, інтернет-покупки, телемедицина, електронні платежі й т.п.) до глобального (перехід до цифрової економіки, цифрового управління і врядування, цифрового суспільства), від організації (нові бізнес-моделі, нові послуги, нові способи логістики, ін.) до галузі (автоматизація та роботизація процесів, штучний інтелект та машинне навчання; цифрові, «розумні» (смарт), віртуальні фабрики; смарт-контракти, ін.), від місцевого самоврядування до національних урядів (цифрове врядування, державні електронні сервіси, електронний документообіг, цифрова ідентифікація особистості, дистанційні соціальні послуги, розвиток цифрової грамотності та навчочок, «розумне» місто, «розумне» управління безпекою та громадським транспортом й т.п.) [8].

Розглянемо особливості запровадження цифрових стратегій розвитку бізнес-організацій на прикладі провідних компаній. І в перше чергу продемонструємо позитивні здобутки.

Amazon – завдяки використанню великих даних і штучному інтелекту Amazon здійснила революцію в роздрібній торгівлі. Аналізуючи дані клієнтів, компанія пропонує персоналізований досвід покупок, рекомендує продукти та оптимізує логістику та управління запасами. Цей підхід не лише підвищив задоволеність клієнтів, але й оптимізував роботу, підтримуючи позиції Amazon як світового лідера електронної комерції.

Netflix – компанія перетворилась зі служби прокату DVD на гіганта потокового передавання, використовуючи аналітику даних і штучний інтелект для своєї контент-стратегії. Аналізуючи шаблони перегляду та вподобання, Netflix не лише персоналізує взаємодію з користувачами, але й приймає обґрунтовані рішення щодо створення та придбання вмісту, зберігаючи зацікавленість глядачів і підписку.

Tesla – підхід Tesla до інтеграції технологій у свою бізнес-модель демонструє потужну силу цифрових інновацій. Зосередившись на електромобілях, технологіях автономного водіння, стійких енергетичних рішеннях, Tesla підірвала

традиційну автомобільну промисловість і зарекомендувала себе як лідер інновацій.

Поряд із цим, цифрова трансформація – це і невдачі, які виникають внаслідок супротиву русійним змінам та небажання зміни бізнес-стратегій у відповідності до вимог цифрового середовища.

Kodak – будучи лідером у фотоіндустрії, компанія не змогла швидко адаптуватися до цифрової фотографії. Як результат, незважаючи на всі попередні здобутки, зокрема розробку першої цифрової камери, затримка цифрової трансформації у результаті того, що Kodak не бажав відмовлятися від своєї бізнес-моделі використання фотоплівки, побоюючись, що це знищить її основний бізнес, призвело до втрати частки ринку та остаточного банкрутства.

Blockbuster – провал Blockbuster є класичним прикладом того, що компанія, недооцінивши цифровізацію та потокове передавання, своєчасно не адаптувалась до цифрових тенденцій. Незважаючи на зростання цифрового потокового передавання, Blockbuster продовжував зосереджуватися на моделі фізичної оренди. Ця відсутність передбачення та здатності до адаптації до цифрового ландшафту призвела до програшу конкуренції спочатку автоматизованим кіоскам з відео прокату Redbox, а потім і Netflix.

Nokia – будучи домінуючим гравцем на ринку мобільних телефонів, компанія не змогла адаптуватися до епохи смартфонів. Небажання Nokia використовувати технологію сенсорного екрану, її повільна реакція на орієнтований на програмне забезпечення підхід конкурентів, таких як iOS і Android (супротив інноваціям у смартфонах), призвели до значного зниження її позицій на ринку.

Отже, історії успіху підкреслюють необхідність цифрових інновацій, прийняття рішень на основі даних і підходи, орієнтовані на клієнта (персоналіфікація). І навпаки, невдачі обумовлені ризиками ігнорування цифрових тенденцій і неспроможністю забезпечити гнучкість та адаптивність бізнес-стратегій та бізнес-моделей в умовах технологічного прогресу. Ці приклади мають бути важливими уроками для будь-якої організації, яка прагне успішно орієнтуватися в епоху цифрових технологій.

Динаміка капіталізації найбільших компаній світу демонструє, що на сучасному етапі світовими лідерами за рівнем капіталізації та її нарощуванням є саме цифрові компанії. Це ключові гравці, які мають суттєвий вплив на глобальну економіку, та відіграють важливу роль, хоча ще понад 10 років тому розподіл місць у рейтингу був значно інакшим (табл. 1).

Доречно звернути увагу на темпи зростання ринкової капіталізації компаній Apple (AAPL) та Microsoft (MSFT). Саме ці технологічні компанії є лідерами рейтингу і їх темпи інноваційного розвитку є дуже високими. Це вказує на те, що саме цифрові технології є проривними для розвитку організацій та можуть гарантувати їх успіх у високо конкурентному інноваційному середовищі.

Узагальнимо найбільш популярні стратегії розвитку, які організації можуть застосувати для успішного переходу в епоху цифрових технологій, не залежно від галузі, розміру, мети, територіального розміщення тощо.

Створення привабливої онлайн-ідентичності. Забезпечення сильної присутності в Інтернеті починається з розробки привабливої ідентичності бренду. Це передбачає створення візуально

Таблиця 1

Топ-10 найбільших компаній світу за капіталізацією за рейтингом FT Global 500

№	2023 р.			2015 р.		
	Компанія	Ринкова капіталізація	Індустрія	Компанія	Ринкова капіталізація	Індустрія
1	Apple (AAPL)	3,022 трлн дол. США	побутова електроніка, ПЗ, онлайн-сервіси	Apple (AAPL)	469 млрд дол. США	побутова електроніка, ПЗ, онлайн-сервіси
2	Microsoft (MSFT)	2,534 трлн дол. США	ПЗ, онлайн-сервіси, ігри	Exxon Mobile	416 млрд дол. США	видобуток нафти та газу
3	Saudi Aramco (2222.SR)	2,087 трлн дол. США	видобуток нафти та газу	Berkshire Hathaway	289 млрд дол. США	страховий сектор
4	Alphabet (GOOG)	1,554 трлн дол. США	ПЗ, пошук, онлайн сервіси, реклама	Google	409 млрд дол. США	штучний інтелект, онлайн-реклама, електронна комерція, пошукові системи
5	Amazon (AMZN)	1,337 трлн дол. США	електронна торгівля, онлайн-сервіси, стрімінг	Microsoft	318 млрд дол. США	ПЗ, онлайн-сервіси, ігри
6	NVIDIA (NVDA)	1,052 трлн дол. США	залізо, стрімінг	Petrochina	225 млрд дол. США	нафтогазовий сектор
7	Tesla (TSLA)	885,91 млрд дол. США	автовиробник	Wells Fargo&CO	244 млрд дол. США	страхові та фінансові послуги
8	Meta Platforms (META)	759,78 млрд дол. США	соціальна мережа, ПЗ	Johnson & Johnson	261 млрд дол. США	косметичні та санітарно-гігієнічні товари
9	Berkshire Hathaway (BRK-B)	\$743,08 млрд	холдингова компанія	Industrial & Commercial Bank of China	\$196 млрд	промислово-торговий та фінансовий сектор
10	TSMC (TSM)	\$526,21 млрд	мікро-процесори	Novartis	\$224 млрд	нафтогазовий сектор

Джерело: складено авторами на основі [9]

привабливого та зручного для користувача веб-сайту, що включає привабливий вміст, який резонує з цільовою аудиторією. Від захоплюючих візуальних ефектів до переконливої копії, компаніям слід прагнути створити цілісну та незабутню взаємодію з брендом у всіх цифрових точках взаємодії.

Пошукова оптимізація (SEO). SEO відіграє вирішальну роль у залученні органічного трафіку на веб-сайт. На основі дослідження ключових слів можна визначити відповідні ключові слова та стратегічно включити їх у контент веб-сайту. При цьому оптимізація мета-тегів, заголовків, URL-адрес може додатково підвищити видимість веб-сайту в результатах пошукової системи, що призведе до збільшення видимості в Інтернеті та залучення потенційних клієнтів.

Контент-бренд. Створення високоякісного та цінного вмісту має першочергове значення в цифровому ландшафті. Створюючи інформативні публікації в блогах, захоплюючі відео та інтерактивну інфографіку, організація може позиціонувати себе як лідера індустрії та залучати лояльних послідовників. Постійне надання цінного вмісту збільшує відвідуваність веб-сайту та створює довіру серед цільової аудиторії.

Соціальні медіа. Платформи соціальних медіа пропонують організаціям неперевершені можливості для особистого зв'язку зі своїм цільовим ринком. Компанії можуть підбирати цікавий контент, брати участь в обговореннях і створювати спільноту лояльних підписників, визначаючи платформи, де їхня аудиторія найбільш активна. Соціальні медіа також дозволяють організаціям проводити цільові рекламні кампанії, підвищуючи впізнаваність бренду та залучаючи потенційних клієнтів.

Відеомаркетинг. Відеоконтент набув надзвичайної популярності в останні роки, а такі платформи, як YouTube і TikTok, стали домінуючими у просуванні брендів, продуктів. Включення відеомаркетингу в цифрову стратегію дозволяє організаціям залучати аудиторію візуально та ефективно передавати їй повідомлення. Незалежно від того,

чи йдеться про демонстрацію продукту, відгуки клієнтів чи навчальний контент, використання відео може значно підвищити впізнаваність бренду та залучення.

Оптимізація для мобільних пристроїв. У світі, що все більше орієнтується на мобільні пристрої, організації повинні надавати пріоритет мобільній оптимізації. Так веб-сайти є адаптивними та забезпечують безперебійну взаємодію з користувачами на різних пристроях, що має вирішальне значення для захоплення й утримання увагу та залученості мобільних користувачів. Зручний для мобільних пристроїв дизайн, висока швидкість завантаження та інтуїтивно зрозуміла навігація сприяють позитивній взаємодії з користувачами і підвищенню позиції в пошукових системах.

Аналіз даних і аналітика. Сучасний цифровий ландшафт надає велику кількість даних, які можуть інформувати при прийнятті більш обґрунтованих рішень і стимулювати зростання. Організації можуть отримати цінну інформацію про ефективність веб-сайтів, поведінку користувачів, ефективність кампаній, використовуючи інструменти веб-аналітики. Аналіз цих даних дозволяє визначати сфери, які потрібно покращити, зокрема, оптимізувати стратегії, вдосконалити цифрові маркетингові зусилля [1].

Зрозуміло, що лідерство у цифровій трансформації належить великим провідним глобальним компаніям. Утім розвиток цифрової економіки потребує долучення до цього процесу й малого бізнесу шляхом подолання обмеженості фінансових та інформаційних ресурсів, брак людських ресурсів і знань. Роль малого бізнесу у розвитку багатьох національних економік, враховуючи їх структуру, є вкрай важливою. Незаперечно є домінуюча роль малого бізнесу у підтримці економічної конкуренції, розвитку сервісної економіки. Отже, існує потреба у відповідній підтримці з боку держави через створення екосистеми співпраці, яка допоможе малому бізнесу будувати свою мережу, співпрацювати з іншими суб'єктами ринку. У контексті

цього актуальними є такі моделі співпраці, як обмін знаннями, спільне використання ресурсів, маркетингові інновації, інноваційні моделі продуктів/послуг.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє визначити принаймні чотири функції уряду щодо надання допомоги малому бізнесу при переформатуванні власних стратегій розвитку під впливом цифрової трансформації.

По-перше, уряд може допомогти малому бізнесу створити власну цифрову платформу для цифрового перетворення. Використовуючи цю платформу, підприємства могли б оцифрувати свій бізнес як всередині, так і зовні, адже через брак фінансування та обмежені цифрові можливості невеликий бізнес самостійно зробити це не може.

По-друге, уряд міг би рекламувати цифрові інструменти, щоб допомогти малим підприємствам сфери послуг трансформувати свій бізнес. Є багато доступних цифрових інструментів, таких як електронна комерція, офіційні веб-сайти, соціальні мережі, мобільні пристрої, платформи для генерування даних, ін. Для конкретних продуктів чи послуг і конкретних цілей підійдуть різні цифрові інструменти. Тому малому бізнесу для початку потрібно знайти один-два цифрових інструменти, придатні для використання в бізнесі.

По-третє, щоб посилити цифрову трансформацію, уряд має сприяти мобільним та цифровим платежам. Цифрові платіжні системи відіграють важливу роль у цифровому бізнесі екосистем. Коли цифрова платіжна система створюється великою компанією (наприклад, Alibaba з Alipay), вони мають достатні ресурси та економічну потужність, щоб спонукати користувачів використовувати

цифрову платіжну систему, поки платіжна система не досягне економічного масштабу. Малі підприємства не мають такої кількості ресурсів та наявних економічних потужностей. Крім того, малим підприємствам потрібна підтримка, щоб сприяти зв'язкам між веб-сайтами та платіжними системами, а інтегровані системи е-комерції та платежів, у свою чергу, забезпечать клієнтам зручність, підвищуючи бажання здійснювати транзакції. Більш того, держава повинна сприяти нормам безпеки, встановлювати правила цифрових транзакцій, запроваджувати стандарти безпеки і сертифікацію для забезпечення безпеки платіжної системи. Безпека транзакцій і правила безпеки підвищать довіру клієнтів, тим самим збільшуючи кількість транзакцій.

По-четверте, держава може допомогти малому бізнесу збільшити їхні цифрові можливості, пропонуючи цифрове навчання та освіту. Цифрове навчання може підвищити цифрові знання керівників бізнесу та вплинути на цифрові можливості організації. Достатній рівень знань цифрових технологій спонукає керівників розвивати цифрове бачення. При цьому держава може допомогти бізнесу розвивати цифрову систему освіти для навчання як своїх співробітників, так і потенційних клієнтів-споживачів. Ця система, окрім того, може допомогти малому бізнесу зменшити витрати на пошук та навчання нових працівників [10, с. 2281].

Таким чином, налагодивши співпрацю з партнерами, малий бізнес може підвищувати ефективність, масштабувати його, що дозволить досягти зростання в цифровому середовищі, навіть за умови обмеженості ресурсів.



Рис. 2. Модель рушійних сил, бар'єрів і державної підтримки цифрової трансформації в малому бізнесі

Джерело: складено авторами на основі [8]

Відповідно, запропонуємо модель, яка об'єднує основні параметри цифрової трансформації в малому бізнесі (рис. 2). Модель пояснює зв'язок між рушійними силами, бар'єрами та роллю уряду в цифровій трансформації малого бізнесу, а також ураховує обмеженість ресурсів та цифрових можливостей. Урахування елементів цієї моделі дозволить розробити обґрунтовану політику підтримки розвитку малого бізнесу у цифровому світі.

Отже, малому підприємству важко подолати бар'єри цифрової трансформації, використовуючи лише власні ресурси та можливості. Саме державна підтримка забезпечить малий бізнес ресурсами та силою для подолання цифрових бар'єрів перетворення, що дозволить їм досягати своїх бізнес-цілей, підвищувати конкурентоспроможність та стійкість розвитку. З точки зору стійкості, впровадження цифрових технологій сприятиме адаптації організацій до умов невизначеності, зростанню ефективності бізнесу, виживаємості під час криз, наприклад, такої як пандемія COVID-19 [7].

Висновки. Оскільки світ стоїть на порозі подальших цифрових революцій, для будь-якої організації вкрай важливо не просто визнати ці зміни, а й активно їх прийняти. При цьому цифрова трансформація має сприйматися організаціями як не одноразова спроба здійснити зміни, а постійний процес адаптації, навчання, масштабування, зростання. Організації, які усвідомлюють це та

інтегрують цифрові стратегії розвитку у свою основну діяльність, не лише виживуть, але й процвітатимуть у новому динамічному ландшафті.

У сучасних умовах у бізнесу є унікальна можливість на основі використання цифрових технологій створити та продемонструвати лідируючі позиції, і не тільки як лідера у своїй галузі діяльності, а й як новатора міжнародного бізнесу. Разом із цим, слід розуміти, що цифрова трансформація організації та економіки в цілому відбувається непростим шляхом, оскільки вимагає розумних стратегій розвитку, розумного впровадження, правильного (орієнтованого на результат) мислення. Відповідно, цифрову трансформацію необхідно виводити на перший план у стратегічному плануванні, важливо забезпечити достатній рівень інвестування в технології та інфраструктуру, розвивати культуру інновацій і безперервного навчання, а також формувати гнучкі бізнес-моделі, щоб орієнтуватися в цифровому просторі, який постійно розвивається. Лідерство отримують ті організації, які готові адаптуватися, впроваджувати інновації та лідирувати в епоху цифрових технологій.

Разом із цим, важливо розуміти, що цифрова трансформація має стосуватися не лише великих компаній, а і суб'єктів малого бізнесу. У контексті цього держава може виступати в ролі розпорядників цифрової трансформації, а співпраця саме всіх стейкхолдерів сприятиме забезпеченню ефективності та результативності цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Войцеховська, А., Ломачинська, І. Формування нових бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації економіки. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища* : матеріали міжн. наук.-прак. конф. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. С. 14–17. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-254-1-3>
2. Ломачинська, І., Войцеховська, А., Чуркіна, І. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20, №3(49). С. 97–113. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791)
3. Ломачинська, І. А. Модернізація бізнес-моделі традиційного банкіну в контексті цифрової трансформації. *Добробут націй в умовах європейської інтеграції* : збірник міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : ОНУ, 2020. С. 17–19.
4. Олійник, О. О. Роль бізнес-моделей в забезпеченні стійкості бізнес-середовища країни. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2022. Т. 3, № 99. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202214>
5. Sebastian, I. M. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. In *Strategic Information Management. Theory and Practice* / Ed. by R. D. Galliers, D. E. Leidner, B. Simeonova. New York, Routledge, 2022. P. 133–150. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429286797-6>
6. Wladawsky-Berger, I. Digital Economy: The Evolution of the Digital Economy. *Ubiquity*. 2023. issue March. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1145/3587258>
7. Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., Pandia, H. Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031028>
8. Stalmachova, K., Chinoracky, R. Strenitzerova M. Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement – Case Study. *Sustainability*. 2021. Vol. 14, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010127>
9. FT 500 2015. Introduction and methodology. *FT*. URL: <https://www.ft.com/content/1fda5794-169f-11e5-b07f-00144feabdc0>
10. Silva, R. M., Santos, M. P. Digital transformation in education: challenges and opportunities. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. 2024. Vol. 10, No. 3. P. 2273–2286. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13252>

References:

1. Voytsekhovska, A., Lomaczynska, I. (2022). Stratehichni priorytety sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku v umovakh instytut-siynnykh peretvoren' hlobal'noho seredovyshcha [Formation of new business models in the context of digital transformation of the economy]. *Strategic priorities of socio-economic development in the context of institutional transformations of the global environment* : materials of the international scientific and practical conference. Lviv-Torun: Liha-Press. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-254-1-3>
2. Lomaczynska, I., Voytsekhovska, A., Churkina, I. (2021). Transformatsiya biznes-modeley pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky ta finansovoho sektoru [Transformation of business models of entrepreneurial activity in the conditions of digitalization of the economy and financial sector]. *Market economy : modern theory and practice of management*, vol. 20, no. 3(49), 97–113. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791)
3. Lomaczynska, I. A. (2020). Modernizatsiya biznes-modeli tradytsiynoho bankinhu v konteksti tsyfrovoyi transformatsiyi [Modernization of the business model of traditional banking in the context of digital transformation]. *Welfare of nations in the context of European integration* : collection of international scientific and practical conferences. Odessa, ONU, 17–19.
4. Oliinyk, O. O. (2022). Rol biznes-modelei v zabezpechenni stiiikosti biznes-seredovyshcha krainy [The role of business models in ensuring the sustainability of the country's business environment]. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, vol. 3, no. 99, 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202214>.

5. Sebastian, I. M. (2022). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. In *Strategic Information Management. Theory and Practice* / Ed. by R. D. Galliers, D. E. Leidner, B. Simeonova. New York, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429286797-6>
6. Wladawsky-Berger, I. (2023). Digital Economy : The Evolution of the Digital Economy. *Ubiquity*, issue march, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1145/3587258>
7. Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, vol. 13, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031028>
8. Stalmachova, K., Chinoracky, R. Strenitzerova M. (2021). Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement – Case Study. *Sustainability*, vol. 14, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010127>.
9. FT (2024). FT 500 2015 Introduction and methodology. Available at: <https://www.ft.com/content/1fda5794-169f-11e5-b07f-00144feabdc0>
10. Silva, R. M., Santos, M. P. (2024). Digital transformation in education: challenges and opportunities. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, vol. 10, no. 3, 2273–2286. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13252>.

Lomachynska Iryna
Voitsekhovska Alina
Astratenko Daria
Suprunenko Maria

Odesa Mechnikov National University

TRANSFORMATION OF BUSINESS STRATEGIES IN THE DIGITAL ECONOMY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS

Summary

Digital technologies have emerged as a key catalyst for transforming business strategies in the context of Industry 4.0. The present study examines the challenges and opportunities facing companies in the context of digital transformation. It also provides recommendations for adapting to the new economic landscape. A review of the experiences of the world's leading companies indicates that competitiveness in the digital economy is contingent upon the implementation of digital innovations, the expansion of e-commerce, and the assurance of consumer demand for personalization. Digital transformation failures have been associated with a lack of foresight and ability to adapt to the digital landscape, resistance to innovation, and an unwillingness to change the business model to meet the demands of the digital environment. The article reveals a correlation between the adoption of digital solutions and the growth of companies' innovation potential. The study's findings underscore the notion that the most substantial impact of digital transformation is predominantly evident in industries that prioritize the development of innovative products. A comprehensive study has revealed that companies are adopting a variety of strategies to successfully transition to the digital economy. The most common strategies include the creation of a compelling online identity, search engine optimization (SEO), content branding, social media marketing, video marketing, mobile optimization, and big data analytics. The study proposes a conceptual framework for adapting business strategies to the challenges of digital transformation. The study discusses the prospects for the development of digital transformation and the role of government in promoting the digital economy. It develops a conceptual model of the driving forces, barriers, and state support for the digital transformation of small enterprises. The article is a valuable resource for entrepreneurs, managers, and researchers interested in the effectiveness of business strategies in the digital economy.

Keywords: digital transformation, digital economy, digital environment, business strategies, development strategies, business models, business environment, digital technologies, adaptation, business scaling, competitiveness, efficiency, sustainability.