

УДК 658.5:004.9

Т. М. Тардаскіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

В. В. Алхімова,

аспірант кафедри маркетингу, менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7302-6031>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.85

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Т. Tardaskina,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Management and Marketing,  
State University of Intellectual Technologies and Communications

V. Alkhimova,

Postgraduate student of the Department of Marketing,  
Management, Public Management and Administration,  
State University of Intellectual Technologies and Communications

### MODERN APPROACHES TO DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN UKRAINE AND THE WORLD

Попри просте розуміння цифрової трансформації, загальний зміст процесів, що її супроводжують, є досить складним, оскільки ґрунтується на значному різноманітності стратегій, ініціатив і напрямків впровадження інформаційних технологій у діяльність. Як у глобальному, так і в національному масштабі формуються не лише вкрай різноманітні елементи цифрової трансформації бізнесу, але й специфічні підходи до неї, які визначаються формами змін та методами впровадження. У межах дослідження приділяється увага факту, що саме коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу визначають її успішність та результативність. Отже, дослідження спрямоване на вивчення основних елементів та особливостей, які визначають коректність та комплексність сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу. За результатами дослідження було підтверджено, що цифрова трансформація не може обмежуватися лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів. Суб'єкти бізнесу повинні розглядати зміни в контексті всієї діяльності та орієнтуватися на такий формат підходів до цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує: гнучкість схеми змін; аналітику та обробку даних в режимі реального часу; цінність від використання технологій; agile-підхід до керування змінами; зрілу інфраструктуру технічних та технологічних засобів та систем. Доведено, що формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обґрунтованого вибору його основних елементів. Важливо відзначити, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів цифрової трансформації бізнесу на практиці не можливе. Для ідентифікації таких елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп, таких як: цифрова стратегія; цифрові технології та інструменти; технологічні та інноваційні можливості; збір, збереження та аналіз даних; постійне вдосконалення окремих операцій.

Despite a basic understanding of digital transformation, the overall context of the processes that accompany it is quite complex, as it is based on a significant variety of strategies, initiatives, and directions for implementing information technologies into activities. Both in a global and a national context, not only a wide variety of elements of digital business transformation are being formed, but also quite specific approaches to it, which are delineated by the format of changes

and the methods of change. Within the research, attention is drawn to the fact that it is the correctness and comprehensiveness of approaches to digital business transformation that determine the success and effectiveness of this process. Therefore, the research is aimed at studying the key elements and characteristics that define the correctness and comprehensiveness of modern approaches to digital business transformation. The research results have shown that digital transformation cannot be limited to the mere implementation of individual technological solutions or the automation of specific processes. Business entities should consider transformation in the context of their entire operations and align with an approach to digital business transformation that ensures: flexible change management; real-time data analytics and processing; value from technology utilization; agile change management; and a mature infrastructure of technical and technological tools and systems, including network, cloud, server, and more. It has been proven that the format of the approach to digital business transformation only acquires correctness when the key elements are selected correctly and justified. It should be noted that detailed definition of the key elements that ensure the correctness of approaches to digital business transformation in practice is not possible. To identify the elements, a more generalized approach based on the use of their common groups should be followed. Among the groups of elements in the approach to digital business transformation, we have identified: digital strategy; digital technologies and tools; technological and innovative opportunities; data collection, storage, and analysis; continuous improvement of individual operations.

*Ключові слова: бізнес; інфраструктура; технічні засоби; технологічні засоби; курування змінами; цифрова стратегія.*

*Key words: business; infrastructure; technical tools; technological tools; change management; digital strategy.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Згідно з дослідженнями PricewaterhouseCoopers, протягом 2022 року понад 14 мільярдів суб'єктів бізнесу в Україні та по всьому світу розпочали процес цифрової трансформації, і вразли успішно завершили його [3]. Відтак, дослідження, спрямоване на цифрову трансформацію бізнесу, є актуальним та важливим напрямком розвитку підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності в Україні та світі. Розуміння цифрової трансформації може здатися простим, оскільки воно полягає в перетворенні традиційних методів управління бізнесом та операціями за допомогою сучасних цифрових технологій та інструментів. Однак загальний зміст процесу трансформації є досить складним і базується на різноманітних стратегіях, ініціативах та напрямках впровадження інформаційних технологій в діяльність (зокрема в поліпшенні клієнтського досвіду, оптимізації бізнес-процесів та операцій). Можливо саме тому за період з 2019 по 2023 рр. з кожних 10-ти випадків цифрової трансформації, лише 2 є успішними [3].

Зазначимо, що як в глобальному, так і в національному масштабі формуються різно-

манітні елементи цифрової трансформації бізнесу, а також специфічні підходи до неї, які включають в себе різні форми змін (яким властива специфічність цільової компоненти, персоналізація пріоритетів та шляхів перетворення бізнесу, бізнес-процесів та операцій) і методи їх реалізації (яким властива комбінаторність формату, мінливість цілей та завдань). Згідно з даними PricewaterhouseCoopers та дослідженнями [3; 5-6] — коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу багато в чому визначає успішність та результативність цього процесу. Відтак, вказана сфера дослідження є актуальною та важливою в контексті сучасного бізнесу та розвитку економіки.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Наразі об'єктом особливого наукового інтересу для багатьох вчених є тенденції цифрової трансформації економіки та особливості сучасних підходів до її реалізації на рівні окремих суб'єктів бізнесу. Серед дослідників, які досліджують ці питання, особливо виділяються Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р., Скриль В. В., Савицька О. М., Салабай В. О. Варто зазначити, що наведені науковці приділяють увагу тому факту, що наразі важливо забезпечити коректність та комплексність

**Таблиця 1. Результати ідентифікації ключових чинників цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку, станом на кінець 2023 р.**

Суб'єкт бізнесу, що є лідером ринку	Досвід цифрової трансформації	Ключові чинники цифрової трансформації бізнесів							Специфіка досягнення завдання результативності
		1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>3</sup>	4 <sup>4</sup>	5 <sup>5</sup>	6 <sup>6</sup>	7 <sup>7</sup>	
Amazon	Суб'єкт впровадив цифрові технології в усі аспекти бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні обчислення, штучний інтелект тощо	+	-	+	+	+	+	+	1) добір підходів до цифрової трансформації на основі глибокого розуміння потреб бізнесу;
ROZETKA		+	+	+	-	-	+	-	
Alibaba		+	+	+	-	+	+	+	
Книгарня «Є»		-	-	+	-	-	-	-	
Apple		+	+	+	+	+	+	-	2) правильний вибір базових елементів підходів до цифрової трансформації, що сприяють швидкій інтеграції технологій та інструментів.
Tesla	Суб'єкт розробив автомобілі з використанням передових технологій	+	+	+	+	-	-	-	
Netflix	Суб'єкт використовує дані та аналітику для розробки власного контенту	+	+	+	+	-	-	+	
Microsoft	Суб'єкт пропонує хмарні послуги, штучний інтелект, віртуальну реальність та інші технології.	+	+	+	+	+	+	+	
Walmart	Суб'єкт використовує цифрові технології для оптимізації постачання, обслуговування клієнтів та зростання обсягів е-комерції	+	+	+	+	-	-	-	

Примітка

<sup>1</sup> Ефективність, результативність. Так, коректність підходу до цифрової трансформації бізнесу охоплює вибір правильних стратегій, технологій та інструментів, які вирішують конкретні завдання та проблеми. Комплексність означає врахування різноманітних аспектів бізнесу та використання інтегрованих рішень для покращення різних операцій (включаючи обслуговування клієнтів), внутрішніх процесів, технологічної інфраструктури тощо.

<sup>2</sup> Задоволення клієнтів. Коректність та комплексність підходу до цифрової трансформації бізнесу допомагають покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи їм зручність та персоналізований досвід. Це може призвести до більшої лояльності клієнтів та збільшення прибутку.

<sup>3</sup> Тривала конкурентоспроможність. Використання коректних та комплексних підходів до цифрової трансформації бізнесу допомагає компаніям залишатися конкурентоздатними на ринку, адаптуватися до змін та вигравати в змаганні з іншими гравцями.

<sup>4</sup> Висока інноваційність. Цифрова трансформація бізнесу охоплює впровадження новаторських технологій та підходів. Коректність та комплексність трансформації допомагають створити сприятливе середовище для інновацій та впровадження нових ідей.

<sup>5</sup> Збільшення продуктивності та оптимізація витрат. Вірний вибір технологій та комплексний підхід можуть сприяти оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат та підвищенню продуктивності.

<sup>6</sup> Загальне підвищення безпеки. Комплексність охоплює інвестиції в кібербезпеку та захисті даних (які є критичним для уникнення кіберзагроз і збереження довіри клієнтів).

<sup>7</sup> Культурна трансформація. Коректність та комплексність враховують аспекти культурної трансформації діяльності, включаючи залучення персоналу до цифрових ініціатив та зміну менталітету.

Джерело: сформовано на основі [3].

підходів до цифрової трансформації бізнесу. Машіка Г. і Зеліч В. вказують, що саме ці характеристики підходів визначають успішність процесу трансформації та його результативність. Проте, очевидним виявляється той факт, що попри виділену значущість цих питань, вони досі не знайшли відображення в науковій літературі [1-2; 5-6]. Важливою проблемою, яка потребує вирішення в рамках дослідження, є визначення базових елементів, які кожен власник обирає та поєднує, відповідно до потреб трансформації бізнесу, а також визначення основних характеристик, що дозволяють забезпечити коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та у світі."

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ  
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Відповідно до змісту наукової проблеми, метою окресленого дослідження є вивчення

основних елементів та особливостей, що визначають коректність та комплексність сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ  
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ  
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

За результатами аналізу вітчизняного та закордонного досвіду цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку (зокрема, Tesla, Netflix, Apple тощо [3]), серед ключових чинників, що підкреслюють важливість коректності та комплексності в окресленій площині (табл. 1): (1) ефективність та результативність; (2) задоволення клієнтів; (3) тривала конкурентоспроможність; (4) висока інноваційність; (5) збільшення продуктивності та оптимізація витрат; (6) загальне підвищення безпеки; (7) культурна трансформація.

Таблиця 2. Систематизація основних форматів змін, що забезпечують комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі, станом на 2023 р.

Суб'єкт бізнесу	Основні формати змін (або точки), що забезпечують комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу					Специфіка коригування формату
	Гнучкий опис змін <sup>1</sup>	Аналітика та обробка даних в режимі реального часу <sup>2</sup>	Висока цінність від використання технологій <sup>3</sup>	Agile-підхід до курування змінами <sup>4</sup>	Зріла інфраструктура <sup>5</sup>	
Amazon	A	П	A	A	П	Кожна з точок, що виокремлена, не залежно від того, задіяна вона чи ні. Кожна з точок може перебувати в активній (A) та пасивній (П) формах
ROZETKA	A	A	A	П	П	
Alibaba	A	П	A	П	П	
Книгарня «С»	П	П	П	A	A	
Apple	A	A	П	A	A	
Tesla	A	A	A	A	A	
Netflix	A	П	A	A	П	
Microsoft	П	A	A	A	A	
Walmart	П	П	A	A	A	

Примітка

<sup>1</sup> Розробка опису змін, який визначає гнучкі цілі, пріоритети та шляхи досягнення цифрової трансформації.

<sup>2</sup> Фокус на аналітику та обробку даних в режимі реального часу.

<sup>3</sup> Висока цінність від використання технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, хмарні рішення та інші. Оновна цінність має досягатися внаслідок автоматизації процесів, оптимізації робочих потоків та покращення продуктів та послуг тощо.

<sup>4</sup> Використання agile методологій, які дозволяють більш ефективно реагувати на зміни й швидко впроваджувати нові функції та можливості.

<sup>5</sup> Стабільна та масштабована інфраструктура, технічних та технологічних засобів та систем яка підтримує цифрові ініціативи.

Джерело: сформовано на основі [3].

За змістом означених ключових чинників цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку в Україні та світі, очевидно, що такі суб'єкти успішні у сфері цифрової трансформації якщо для них важливий факт завершеності цифрової трансформації, а її результативність та успішність. Наприклад, Tesla Inc. використовує такий підхід до цифрової трансформації бізнесу, за якого важливим є те технології наскільки забезпечене покращення продукту, підтримки автономності та забезпечення клієнтів онлайн-сервісами [3]. При цьому, в зоні основної уваги суб'єкта бізнесу ефективність, та результативність трансформації, її вплив на задоволення клієнтів та конкурентоспроможність [3]. Додатково, зонами уваги Tesla Inc. є інноваційність продукції, що виготовляється [3]. Відтак, слід погодитися з напрацюваннями Машіки Г., Зеліч В., що вказують на те, що досягнення завдання результативності реалізується окресленими суб'єктом через добір підходів до цифрової трансформації [5]. На нашу думку, слід дотримуватися такого його змісту, що формується виходячи з глибокого розуміння потреб бізнесу та забезпечує коректність базових елементів такого підходу.

Вважаємо, важливо враховувати, що досягнення результативності цифрової трансформації бізнесів вимагає:

3) добору підходів до цифрової трансформації на основі глибокого розуміння потреб бізнесу;

4) правильного вибору базових елементів підходів до цифрової трансформації, що сприяють швидкій інтеграції технологій та інструментів.

Саме коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу допомагають забезпечити становище, за якого ця трансформація не буде фрагментарною, а матиме тривалий вплив на діяльність [5].

У межах окресленого дослідження звертається увага на той факт, що комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу означає врахування різноманітних аспектів та складових процесу трансформації та розгляд цього процесу в контексті всієї діяльності [1-2]. Це означає, що суб'єкт бізнесу у процесі змін не обмежується лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів, а намагається перетворити всі сфери свого бізнесу в контексті цифрової екосистеми [6]. Для розв'язання проблеми із забез-

**Таблиця 3. Систематизація основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі, станом на 2023 р.**

Суб'єкт бізнесу, що є лідером ринку	Основні групи елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу					Шляхи досягнення коректності підходів до цифрової трансформації бізнесу			Специфіка добору основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу
	Цифрова стратегія <sup>1</sup>	Цифрові технології та інструменти <sup>2</sup>	Технологічні та інноваційні можливості <sup>3</sup>	Збір, збереження та аналіз даних <sup>4</sup>	Постійне вдосконалення окремих операцій <sup>5</sup>	Відповідність елементів цілям та потребам бізнесу	Відповідність формату прийнятних ризиків та можливостей	Відповідність вимогам, щодо термінів адаптації до змін у ринковому середовищі, у технологічних трендах та клієнтських очікуваннях	
Amazon	+	+	+	+	-	+	+	+	Виділення узагальнених елементів підходу Деталізація елементів в окремих описах (з оцінкою їх з точки зору коректності використання).
ROZETKA	+	+	-	+	-	+	+	+	
Alibaba	+	+	+	+	+	+	+	+	
Книгарня «Є»	+	+	-	+	-	+	+	+	
Apple	+	+	+	+	+	+	+	+	
Tesla	+	+	+	+	+	+	+	+	
Netflix	+	+	+	+	-	+	+	+	
Microsoft	+	+	+	+	+	+	+	+	
Walmart	+	+	+	-	+	+	+	+	

Примітка

<sup>1</sup> стратегія, що визначає цілі, місію та шляхи досягнення цифрової трансформації. Вона повинна бути вироблена з урахуванням специфіки бізнесу та середовища, в якому він діє. Цифрова стратегія становить основу для всіх інших елементів трансформації.

<sup>2</sup> хмарні послуги, штучний інтелект, машинне навчання, IoT, блокчейн і інші складові, що допомагають бізнесам трансформуватися.

<sup>3</sup> нові можливості для бізнесу, включаючи розширення ринків, створення нових продуктів та послуг, оптимізацію операцій та покращення взаємодії з клієнтами.

<sup>4</sup> процеси, що дозволяють бізнесам акумулювати цінну інформацію для прийняття рішень, передбачення тенденцій та оптимізації процесів.

<sup>5</sup> процеси, що дозволяють постійно оцінювати свої операції для пошуку можливостей для вдосконалення та оптимізації.

Джерело: сформовано на основі [3].

печення комплексності, практика застосування сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу має орієнтуватися на гнучкий формат змін, що сприяє адекватності стратегії, методів та ініціатив, що спрямовані на використання сучасних технологій та цифрових інструментів для досягнення певних цілей та завдань. Відповідно до сучасного досвіду цифрової трансформації бізнесу, комплексність відповідного підходу, загалом, забезпечує такий його формат, що визначається точками (табл. 2): (1) гнучкий опис змін; (2) аналітика та обробка даних в режимі реального часу; (3) цінність від використання технологій; (4) agile-підхід до керування змінами; (5) зріла інфраструктура технічних та технологічних засобів та систем (зокрема, мережева, хмарна, серверна тощо). Зазначимо, що кожна з виділених точок має бути наявна у межах підходу не залежно від того, залучена вона чи ні. Зокрема кожна точка може перебувати в активній (А) та пасивній (П) формах. Завжди можна активувати потрібну точку через технології ітерації та корекції (що означає перехід до активного її використання для спрямування змін).

Розглянемо кожен із складових, що забезпечують комплексність підходів до цифрової

трансформації бізнесу в Україні та світі більш докладно. Це дозволить зрозуміти особливості впливу складових на процеси таких змін. Зокрема:

1. Гнучкий опис змін орієнтує власників бізнесу на використання гнучкої схеми та періодичності змін. Ця складова визначає максимально рухомі (в часі і просторі) цілі, пріоритети та шляхи цифрової трансформації. Основна значущість такої складової полягає в тому, що цей опис можна швидко та легко адаптувати до мінливих обставин та потреб бізнесу. При цьому гнучкість в плануванні дозволяє апарату управління бізнесом ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

2. Аналітика та обробка даних в режимі реального часу орієнтує апарат управління на прийняття рішень на основі найактуальнішої інформації. Це дозволяє апарату управління реагувати на події в режимі реального часу, що є критичним важливим для успішної цифрової трансформації.

3. Цінність від використання технологій орієнтує власників бізнесу на увагу до забезпечення виходу від використання технологій. Це створює умови в яких інвестиції в технології

призводять до приросту цінності для власника бізнесу.

4. Agile-підхід до керування змінами орієнтує власників бізнесу на забезпечення гнучкості та спроможності діяльності швидко адаптуватися до змін (можливо реалізувати, наприклад, через застосування технології "подвійного лідерства"). Це створює умови в яких процес цифрової трансформації є динамічним та коригованим.

5. Зріла інфраструктура орієнтує власників бізнесу на постійне вдосконалення технічних та технологічних засобів та систем. Це створює умови в яких інфраструктура бізнесу здатна швидко адаптуватися до мінливого цифрового середовища.

Наприклад, Amazon відомий своєю здатністю швидко реагувати на нові виклики. Однією з основних рис формату змін цього суб'єкту бізнесу є "подвійні стандарти". Це означає, що Amazon ставить високі вимоги до себе та своїх працівників, і відповідно до цих вимог постійно змінює свою діяльність, включаючи бізнес-процеси та продукти. Amazon використовує методологію "прес-релізу" (press release) перед кожною зміною продукту чи сервісу. Це допомагає суб'єкту бізнесу зосередити увагу на цінності технологічних змін для клієнтів та для самого бізнесу, а також спрямовувати роботу на досягнення результатів. Amazon використовує підхід "подвійного лідерства", коли кожна нова ініціатива має двох керівників, які взаємодіють та змагаються один з одним. Це забезпечує agile підхід до керування змінами та їх гнучкості. Процеси змін виконуються невеликими кроками [6]. За потреби можуть бути залучені й інші точки через технології ітерації та корекції. За прикладом, очевидно, що саме у єдності означені аспекти забезпечують такий формат підходу до цифрової трансформації, що віддзеркалює усі аспекти, які впливають на бізнес, включаючи загальну цільову орієнтацію, технології, процеси, культуру та тощо. Специфічним є лише те, що формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обгрунтованого вибору його основних елементів.

Зазначимо, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу на практиці не можливе внаслідок їх значного різноманіття, не тривалого життєвого циклу та/або постійної трансформації. Наприклад, як деталізований елемент підходів до цифрової трансформації бізнесу багато дослі-

дників визначають хмарні послуги. При цьому, за сферою трансформації бізнесу первинно вони були обмежені, проте з часом стали більш різноманітними та функціональними. При цьому постійно з'являються їх нові типи за напрямками Інфраструктура-як-код (IaaS), Платформа-як-послуга (PaaS) та Інфраструктура-як-послуга (SaaS) [5]. Кожен новий тип хмарних послуг має свої особливості, здатні вплинути на обгрунтованість вибору [5].

Відтак, для ідентифікації елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, зміст якого можна визначити за аналізом наявного досвіду цифрової трансформації. Зазначимо, що більшість суб'єктів бізнесу в Україні та світі формуючи підхід до цифрової трансформації бізнесу чітко не деталізують його елементи, а орієнтуються лише є їх узагальнені групи [3]. Зокрема, серед груп елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп виокремлені (табл. 3): (1) цифрова стратегія; (2) цифрові технології та інструменти; (3) технологічні та інноваційні можливості; (4) збір, збереження та аналіз даних; (5) постійне вдосконалення окремих операцій. Наприклад, Apple виділяє узагальнені елементи підходу до цифрової трансформації бізнесу, в той час, як їх подальша деталізація здійснюється в окремих описах або додатках до цифрової стратегії (зміст додатків підлягає оновленню з періодичністю 1 раз у квартал) [3]. Такий підхід дозволяє суб'єктам бізнесу спочатку зосередитися на загальних напрямках трансформації, і все потім розглядати конкретні ініціативи більш докладно (оцінюючи їх з точки зору коректності використання).

Відтак, за аналізом наявного досвіду, очевидно, що основні аспекти коректності підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі передбачають відповідність їх елементів: 1) цілям та потребам бізнесу; 2) вимогам до формату ризиків та можливостей, пов'язаних з цифровою трансформацією (щоб уникнути непередбачених проблем та використовувати ті можливості, які сприятимуть зростанню); 3) вимогам, щодо термінів адаптації до змін у ринковому середовищі, у технологічних трендах та клієнтських очікуваннях. Фактично, коректність підходів до цифрової трансформації означає, що суб'єкт бізнесу враховує всі аспекти та аналізує їх перед впровадженням змін, щоб досягти бажаних результатів та забезпечити ефективність процесу.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За змістом представлених наукових положень та досягнутих результатів доведена важливість коректності та комплексності підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі. Враховуючи окреслену специфіку сформовані наступні висновки:

1. Цифрова трансформація не може бути обмежена лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів. Суб'єкти бізнесу повинні розглядати трансформацію в контексті всієї діяльності та орієнтуватися на такий формат підходів до цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує: гнучкий опис змін; аналітику та обробку даних в режимі реального часу; цінність від використання технологій; agile-підхід до керування змінами; зрілу інфраструктуру технічних та технологічних засобів та систем.

2. Формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обґрунтованого вибору його основних елементів. Зазначимо, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів цифрової трансформації бізнесу, на практиці не можливе. Для ідентифікації таких елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп. Зокрема, серед груп елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу виокремлені: цифрова стратегія; цифрові технології та інструменти; технологічні та інноваційні можливості; збір, збереження та аналіз даних; постійне вдосконалення окремих операцій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у подальшому дослідженні та розробці конкретних методологій та сталих практик, які допоможуть суб'єктам бізнесу ефективно впроваджувати цифрову трансформацію та досягати більшого успіху.

#### Література:

1. Гусева О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація, Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018, Вип. 1. С. 33—39.
2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290.
3. PricewaterhouseCoopers database (2023) PwC report "SMART management models". URL:

[https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en).

4. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджи-талізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (дата звернення: 20.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.65

5. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / [Authorsteam: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al.]. — Odesa: KUPRIENKO SV, 2023, 131 с.

6. Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація, Економіка та суспільство. 2016. № 7. С. 490—497.

#### References:

1. Husieva, O.Yu and Lehominova, S.V. (2018), "Digitalization — as a tool for improving business processes, their optimization", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 33—39.

2. Derhachova, H. M. and Koleshnyia, Ya. O. (2020), "Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies", *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyivskyi politekhnichnyy instytut"*, vol. 17, pp. 280—290.

3. PricewaterhouseCoopers database (2023) PwC report "SMART management models". Available at: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55I1psw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en).

4. Savytska, O. and Salabai, V. (2020), "Specific features of the digitalization of the company's business in the conditions of development of industry 4.0", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (Accessed 21 Apr 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.65

5. Mashika, H. Zelic, V. Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV, Odesa, Ukraine.

6. Skryl, V.V. (2016), "Business model of the enterprise: evolution and classification", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 7, pp. 490—497.

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*