

O.I. MASLAK, H.E. GRISHKO, YA.YU. YAKOVENKO, V.I. SHARA, V.V. MATVIECZ
ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПАРАДИГМІ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджуються актуальні питання трансформації бізнес-моделей. Стверджується, що в умовах посткризового відновлення економіки класичні підходи до бізнес-планування втратили свою актуальність і на зміну їм широке впровадження отримали бізнес моделі як логічні описи того, яким чином підприємство одночасно створює і здобуває цінність для клієнта. Було досліджено та ключові питання здійснення успішної трансформації бізнесу та появи новітніх викликів соціально-економічного розвитку. З'ясовано, що окрім бізнес-моделі важливими є стратегія, клієнтура, унікальні напрацювання, а самі бізнес-моделі потребують трансформації унаслідок зміни поведінки споживачів і появи нових конкурентів, оскільки цифровізація бізнесу сприяла полегшенню входу на ринки. Акцентовано увагу на тому, що ключові активності мають формуватися навколо сильних компетенцій. При цьому ціннісна пропозиція фактично диктує тип комунікації з кінцевим споживачем, адже будучи конкретною за своєю суттю, вона потребує використання різноманітних каналів комунікації. Висвітлено зарубіжні приклади успішного багатоступового переосмислення і трансформації бізнес-моделі, що дозволило забезпечити покращення взаємодії з клієнтами, кращу логістику для складування та транспортування, а також покращення керівництва технологічною інфраструктурою. Зазначено, що оновлення бізнес-моделей не завжди потребує створення нового ринку чи принципово новітніх технологій, оскільки переваги від трансформації можна отримати на уже існуючому ринку з наявним асортиментом продукції чи надаваних послуг. Доведено, що потреба в імплементації нової бізнес-моделі виникає тоді, коли оновлення потребують сектори бізнес-канви. Визначено характер об'єктивних змін, які супроводжують трансформаційні зміни та подано в узагальненому вигляді складові етапного переосмислення бізнес-моделі на основі формування ціннісної пропозиції для клієнта. Представлено типові тенденції здійснення трансформацій та визначено першочергові завдання і етапи трансформації бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, поведінкові засади, управлінські рішення, оцінювання ризиків, управління

O.I. MASLAK, H.E. GRISHKO, YA.YU. YAKOVENKO, V.I. SHARA, V.V. MATVIECZ
ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ПАРАДИГМІ ПОСТКРИЗИСНОГО ВОССТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

В статье изучаются актуальные вопросы трансформации бизнес-моделей. Утверждается, что в условиях посткризисного восстановления экономики классические подходы к бизнес-планированию утратили свою актуальность и на смену им широкое внедрение получили бизнес модели как логические описания того, каким образом предприятие одновременно создает и приобретает ценность для клиента. Были исследованы и ключевые вопросы осуществления успешной трансформации бизнеса и появления новейших вызовов социально-экономического развития. Выяснено, что кроме бизнес-модели важны стратегия, клиентура, уникальные наработки, а сами бизнес-модели нуждаются в трансформации вследствие изменения поведения потребителей и появления новых конкурентов, поскольку цифровизация бизнеса способствовала облегчению входа на рынки. Акцентируется внимание, что ключевые активности должны формироваться вокруг сильных компетенций. При этом ценностное предложение фактически диктует тип коммуникации с конечным потребителем, ведь являясь конкретным по своей сути, оно требует использования различных каналов коммуникации. Освещены зарубежные примеры успешного многоэтапного переосмысления и трансформации бизнес-модели, что позволило обеспечить улучшение взаимодействия с клиентами, лучшую логистику складирования и транспортировки, а также улучшение руководства технологической инфраструктурой. Отмечено, что обновление бизнес-моделей не всегда требует создания нового рынка или принципиально новейших технологий, поскольку преимущества от трансформации можно получить на уже существующем рынке с ассортиментом продукции или услуг. Доказано, что потребность в имплементации новой бизнес-модели возникает тогда, когда в обновлении нуждаются секторы бизнес-канвы. Определен характер обоснованных изменений, которые сопровождают трансформационные изменения и представлены основные составляющие поэтапного переосмысления бизнес-модели на основе формирования ценностного предложения для клиента. Представлены типовые тенденции осуществления трансформаций и определены первоочередные задачи и этапы трансформации бизнес-модели предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель, трансформация, поведенческие основы, управленческие решения, оценка рисков, управление

O.I. MASLAK, N.YE. GRISHKO, YA. YU. YAKOVENKO, V.I. SHARA, V.V. MATVIECZ
TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE PARADIGM OF POST-CRISIS RECOVERY OF THE ECONOMICS

The article deals with topical issues of business model transformation. It was argued that in the context of the post-crisis economic recovery, classical approaches to business planning have lost their relevance and have been replaced by business models as logical descriptions of how an enterprise simultaneously creates and acquires value for the client. The key issues of successful business transformation and the emergence of the latest challenges of socio-economic development were also explored. It was found that unique developments are important in addition to the business model, strategy, clientele. It was also noted that the business models themselves need to be transformed due to changes in consumer behaviour and the emergence of new competitors since business digitalization has facilitated market entry. It was emphasized that key activities should be formed around strong competencies. At the same time, the value proposition dictates the type of communication with the end consumer, because being specific in its essence, it also requires the use of various communication channels. Foreign examples of successful multi-stage rethinking and transformation of the business model are highlighted, which made it possible to improve interaction with customers, better warehousing and transportation logistics, as well as improve the management of technological infrastructure. It was noted that updating business models does not always require the creation of a new market or fundamentally new technologies, since the benefits of transformation can be obtained in an existing market with a range of products or services. It has been proven that the need to implement a new business model arises when sectors of the business canvas need to be updated. The nature of reasonable changes that accompany transformational changes was determined and the main components of a phased rethinking of the business model based on the formation of a value proposition for the client were presented. The typical trends in the implementation of transformations were also presented and the priorities and stages of transformation of the business model of the enterprise were determined.

Keywords: business model, transformation, behavioral principles, management decisions, risk assessment, management

Постановка проблеми. Сучасні бізнес-моделі підприємства як системи між собою та екзогенним слугують для відображення взаємодії усіх елементів середовищем функціонування. За рахунок

ефективної бізнес-моделі може бути створена додаткова цінність для окремої групи клієнтів, здійснена розробка нових продуктів чи послуг, модернізація не лише виробництва, а й продажу та дистрибуції або змінена система функціонування, оскільки саме вона визначає спосіб, у який підприємство створює, надає та фіксує вартість.

Разом з тим, тривалий час дефініція «бізнес-модель» домінувала в епоху Інтернет-буму, коли помилково вважалося, що використання веб-технологій без орієнтації на стратегічні засади діяльності підприємства може забезпечити надприбутки. Нині зрозуміло, що окрім бізнес-моделі важливими є стратегія, клієнтура, унікальні напрацювання, а самі бізнес-моделі потребують трансформації унаслідок зміни поведінки споживачів і появи нових конкурентів, оскільки цифровізація бізнесу сприяла полегшенню входу на ринки.

Актуальність дослідження. Трансформації часто помилково пов'язують виключно із запровадженням новітніх технологій. Твердження про те, що інноваційні технології виступають основними факторами процесу трансформації, є справедливим. Однак саме за рахунок бізнес-моделі поєднуються технології та потреби нового ринку, що швидко зростає.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що більшість сучасних дослідників, серед яких К. Маркідес [1], Едер Б. та Бак К. [2], Касич А. [3], вбачають у бізнес-моделі методику створення цінності та отримання прибутку. Разом з тим, частина дослідників, зокрема О. Гасман, К.Франкенбергер та М. Шик [4], а також Коломицева О.В. [5], сходяться на тому, що бізнес-модель являє собою систему багатопланової взаємодії усіх компонентів, які зумовлюють успішність компанії. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання переосмислення бізнес-моделі на основі формування ціннісної пропозиції для клієнта та етапи такої трансформації.

Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану трактування поняття «бізнес-моделі», її відмінності від стратегії, та визначення впливу інноваційного розвитку економіки на трансформацію підприємств в умовах посткризового відновлення економіки.

Основні результати дослідження. Класичні підходи до бізнес-планування втратили свою актуальність і на зміну їм широке впровадження отримали бізнес моделі як логічні описи того, яким чином підприємство одночасно створює і здобуває цінність для клієнта.

Прикладами одними з найперших успішніших бізнес-моделей слугує створення дорожнього чека банком American Express, що являло собою еквівалент безпроцентного кредиту, на зміну якому ще більшу зручність для клієнтів банку забезпечили банкомати. Аналогічним чином компанія Eastern Exclusives свого часу змогла поєднати потреби одразу кількох груп зацікавлених сторін (студентів, підприємців та керівників університетів),

запропонувавши інноваційну систему дистрибуції купонів на знижки.

При цьому варто враховувати необхідність врахування регіональних особливостей. Так, наприклад, бізнес-модель тематичних парків EuroDisney у Парижі, побудована за прикладом американської, себе не виправдала, оскільки значно різнився час, коли відвідувачі віддавали перевагу відпочинку та обіду.

Таким чином, з часом став очевидним парадокс бізнес-моделей: окрім імплементації потребується продумування усіх аспектів бізнесу. При цьому перевагою бізнес-моделей як інструмента планування виступає фокусування на взаємодії усіх елементів. Безперечно, у центрі знаходиться пропозиція цінності, що і формулює ключові характеристики продукту чи послуги. Водночас бізнес-модель не передбачає врахування фактору конкуренції – для цього слугує стратегія.

Яскравою ілюстрацією відмінностей стратегії та бізнес-моделі виступає історія розвитку ритейлера Walmart: за основу було взято бізнес-модель дисконтного магазину, однак відкривалися нові магазини переважно у невеликих містах; відрізнялися також підходи до ціноутворення та мерчандайзингу, оскільки акцент було зроблено на національних брендах. Інший лідер ритейлу зі знижками у США, Target, вибудували стратегію, взявши за основу стиль та моду.

Однак лише ефективної бізнес-моделі може бути недостатньо. Так, свого часу, інноваційним став підхід комп'ютерної компанії Dell, коли було прийнято рішення продавати техніку напряму споживачеві без залучення посередників.

Перевагами такого підходу у перспективі стало отримання широкого спектру необхідної інформації для кращого управління запасами. Враховуючи зростання темпів інноваційного розвитку у галузі, це стало конкурентною перевагою, оскільки інші компанії на ринку зіткнулися з необхідністю витрат, пов'язаних зі швидким моральним старінням продукції.

Таким чином, бізнес-модель компанії Dell функціонувала як стратегія, при чому динамічно змінна, оскільки, на відміну від конкурентів, оскільки спочатку увага зосереджувалась на корпоративних клієнтах, а потім – на обслуговуванні споживчого сегменту.

Схожим чином компанія Apple створила революційну бізнес-модель, яка поєднувала у собі сервіс, апаратне та програмне забезпечення з появою iTunes та iPod.

Водночас варто зазначити, що у парадигмі посткризового відновлення економіки ключовим при трансформації бізнес-моделей залишається наступний аспект: можливим є не лише глобальна переоцінка, а й поєднання основного бізнесу з життєздатним альтернативним (наприклад, поєднанням виробництва товарів діаметрально протилежних цінних категорій).

Оновлення бізнес-моделей не завжди потребує створення нового ринку чи принципово новітніх

технологій, оскільки переваги від трансформації можна отримати на уже існуючому ринку з наявним асортиментом продукції чи надаваних послуг. Важливим при цьому є ідентифікація можливостей трансформації на основі системного підходу без ігнорування малозатратних способів підвищення прибутковості та ефективності діяльності.

Отже, потреба в імplementації нової бізнес-моделі виникає тоді, коли оновлення потребують сектори бізнес-канви. Потенційно потреба у трансформації бізнес-моделі, у свою чергу, виникає тоді, коли застосування інноваційного підходу дозволить задовольнити раніше незадоволені потреби споживачів та інших груп стейкхолдерів або виникає можливість виходу на нові ринки.

Сучасні тенденції розвитку економіки переконливо доводять необхідність впровадження та прискорення змін шляхом визначення «ядра підприємства», тобто майбутньої основи трансформованої бізнес-моделі, що створює найбільшу вартість бізнесу, після чого розпочинається детальне планування операційних,

організаційних та технологічних змін.

У широкому розумінні бізнес-модель складається з кількох взаємопов'язаних секторів, взаємодія яких і призводить до ціннісної пропозиції клієнту (англ. Customer Value Proposition, CVP), зокрема сюди можна віднести: модель формування прибутку, основні процеси (переважно операційні та управлінські, а також правила та стандарти компанії) та ключові ресурси.

Вперше такий принцип запропонували А.Остервальдер та І. Пінє у вигляді інструменту, названого «канвою бізнес-моделі» (англ. business model canvas), що дозволяє наочно показати та краще зрозуміти, якими мають стати ключові відмінності бізнес-моделі при її переосмисленні, щоб у результаті забезпечити потенційно найкращу ціннісну пропозицію для клієнта.

В узагальненому вигляді складові поетапного переосмислення бізнес-моделі на основі формування ціннісної пропозиції для клієнта подано на рис.1.



Рис. 1 – Складові поетапного переосмислення бізнес-моделі на основі формування ціннісної пропозиції для клієнта (сформовано авторами на основі [6, 7])

Варто підкреслити, що саме завдяки основним процесам та ключовим ресурсам до споживача доносять ціннісну пропозицію. Блок клієнта (або основні ресурси) – це та складова канви, що дозволяє виокремити, які задачі споживач зможе вирішити та які потреби задовольнити завдяки продукту/послугі, а блок продукту/послуги – що може зупинити споживача від придбання та які додаткові переваги можуть бути йому запропоновані.

Важливим є те, що ключові активності мають формуватися навколо сильних компетенцій. При цьому ціннісна пропозиція фактично диктує тип комунікації з кінцевим споживачем, адже будучи конкретною за своєю суттю, вона потребує використання різноманітних каналів комунікації (прямі контакти, онлайн і офлайн-медіа,

рекомендації тощо), що і передбачає блок клієнта. Водночас, виокремивши окремі цільові групи клієнтів, підприємство також визначає потенційних партнерів, оскільки ера кооперації змінила еру кооперації.

Щодо моделі формування прибутку, то очевидно, що забезпечення бізнес-моделі всіма вказаними елементами потребує витрат. Варто відзначити, що навіть знаходження оптимальної бізнес-моделі у мінливих економічних умовах не гарантує, що не виникне потреби у трансформації через застарілість, оскільки окремі елементи потребують постійної ревізії, перегляду та удосконалення. Тому важливо мати змогу швидко адаптувати бізнес-модель під швидкозмінні умови функціонування підприємства.

Крім того, бізнес-модель підприємства може потребувати змін у тому випадку, коли потрібно

пришвидшити комерціалізацію продукції або є потреба у реакції на дії конкурентів чи їх нейтралізацію тощо.

При цьому сфокусовані бізнес-моделі найбільш ефективні, коли націлені на окремі сегменти ринку з чітко диференційованими потребами. На практиці це означає, що бізнес структурно і функціонально можна поділити на окремі одиниці зі своїми бізнес-моделями (як це, наприклад, зробила компанія Amazon, послідовно придбавши Інтернет-магазини Quidsi та Zappos) [11].

Водночас недоліком сфокусованого бізнесу є акцентованість на групі продуктів/послуг чи групі стейкхолдерів, що потенційно може призвести до неврахування потреб і очікувань інших.

Схожу стратегію апробувала компанія Volkswagen, перейшовши до уніфікованих комплектуючих, що дозволило швидко переходити від виробництва однієї моделі до іншої, що не захищає від мінливості ринку, але дозволяє швидко відреагувати на зміни попиту.

Разом з тим, можливим є поєднання одразу декількох стратегічних підходів. Компанією, яка у різні проміжки часу змогла використати наведені раніше стратегічні підходи, трансформуючи свою бізнес-модель, стала Amazon. По-перше, у 1998 році було використано стратегію пошуку суміжних

товарів, аби повноцінно задіяти уже наявну логістичну систему. По-друге, починаючи з 2005 року, було прийнято рішення про зміну потоку доходів шляхом запуску підписки Amazon Prime, що також стимулювало спонтанні покупки клієнтами. У цей же період було використано стратегію відстрочки рішень, коли було призупинено купівлю суміжних бізнесів, що вже у 2006 році дозволило компанії виконувати функції ритейлера повного циклу, а також, за допомогою створення хеджованого портфелю, розширити свій вплив у сфері електронних систем збору, опрацювання та збереження даних. Пізніше, протягом 2008-2010 років були придбані незалежні ритейлери, а ще через декаду, у 2021 році Amazon-агрегатори (компанії, які купують Amazon бізнеси), залучили 10 млрд дол. США інвестицій за рік.

Наведений приклад багатоетапного переосмислення і трансформації бізнес-моделі засвідчив, що це дозволило забезпечити покращення взаємодії з клієнтами, кращу логістику для складування та транспортування, а також покращення керівництва технологічною інфраструктурою.

Етапи трансформації бізнес-моделі підприємства в узагальненому вигляді наведено на рис. 2.



Рис. 2 – Етапи трансформації бізнес-моделі підприємства (сформовано авторами на основі [8-10])

На етапі стратегічного переосмислення бізнесу для трансформації варто розглянути не лише бізнес-модель як об'єкт трансформації, а й сферу бізнесу та екосистему. Згадана раніше компанія Amazon перейшла від продажу книг у Інтернеті до розробки та продажу технічних пристроїв, а Google – розробляє безпілотні автомобілі.

В умовах, коли конкуренція в цифрову епоху посилюється, для забезпечення майбутнього успіху важливою є рівновага між утриманням ключових компетенцій бізнесу та розширенням його сфери. Необхідність переосмислення моделі створення й

додавання вартості зумовлена також технологічними змінами.

Більш того, якщо змінюються бізнес-моделі конкурентів, то виникає можливість переходу до платформенного бізнесу та керування екосистемою (її учасниками виступають партнери, конкуренти та інші стейкхолдери).

Етап переоцінки ланцюжка створення ціннісної пропозиції для клієнта передбачає підвищення ефективності і рентабельності окремих елементів ланцюжка створення ціннісної пропозиції для клієнта, зокрема за рахунок інновацій як

інструменту переоцінки досліджень і розробок, оскільки діджитал революція започаткувала епоху промисловості 4.0 [12].

Крім того, за рахунок новітніх технологій можна досягти зниження частоти помилок, підвищення продуктивності та створення конкурентних переваг. Враховуючи, що сучасні цифрові технології дозволяють замінити традиційних посередників у дистрибуції за рахунок власних каналів електронної комерції, то важливо знаходити баланс між онлайн-та офлайн-проектами.

На етапі налагодження зв'язків зі споживачами відбувається переосмислення бізнес-моделі щодо способів, якими клієнти шукають інформацію про підприємство, а воно, у свою чергу, – збирає інформацію про вподобання споживачів, формує клієнтську базу тощо.

Етап трансформаційної перебудови – найскладніший з огляду на необхідність управління переходом до трансформованої бізнес-моделі, що означає зміцнення бізнесу з одночасною перебудовою його основ на майбутнє [13].

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що оскільки глобальна конкуренція у посткризових умовах посилюється, а диференціація товарів та послуг зростає не так швидко, виникає необхідність трансформації бізнес-моделей з наступних причин:

- необхідність переорієнтації на результат (результат для кінцевого споживача, а не вхідного продукту чи послуги);

- підвищення надійності та скорочення витрат (стимули компанії та потенційних споживачів узгоджуються за таких умов);

- потенційне розширення клієнтської бази (за рахунок уникнення непомірно значних капітальних витрат);

- необхідність переходу до клієнтоорієнтованих інновацій.

Висновки і пропозиції Таким чином, поняття бізнес-моделі на сьогодні означає внутрішнє середовище компанії, яке має трансформуватися під впливом зовнішніх факторів та через зміну стратегії компанії. Якщо узагальнити, то основною ціллю трансформації бізнес-моделей у посткризових умовах відновлення економіки виступає необхідність побудови ефективних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, що може надати організації конкурентну перевагу та забезпечити її життєдіяльність і ефективність. Відповідно, у ході дослідження було запропоновано підходи до візуалізації етапів такої трансформації бізнес-моделі з максимальною деталізацією необхідних кроків, що має охопити всі етапи ланцюжка створення цінності і усї напрямки бізнесу.

Список літератури

1. Маркідес К. Новая модель бизнеса: Стратегии без болезненных инноваций. М. : Альпина Паблшер: Юрайт, 2010. 304 с.
2. Eder D., Buck C. The impact of digitization on business models – A systematic literature review. 24 Americas Conference on Information Systems : Proceedings of the Scientific and Practical Conference by Research Center Finance and Information

Management. (New Orleans, 16-18 August 2018). Red Hook : Curran Associates. P. 2–10.

3. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I., "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.

4. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / пер. с англ. Бакушева Л. О. Москва: Альпина Паблшер, 2017. 432 с.

5. Маслак О.І., Коломицева О.В., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю. Конкурентоспроможність бізнес-моделей авіаційних підприємств: інноваційний аспект. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, Випуск 62, 2021, с.45-54. DOI 10.24025/2306-4420.62.2021.241610

6. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблшер, 2019. — 288 с.

7. Маслак О. І., Гришко Н.Є., Глазунова О.О., Гришко Б.В. Промислові інновації: механізм управління з урахуванням стадій їх життєвого циклу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. Харків. № 5, 2020. С. 68-71.

8. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17. doi: http://dx.doi.org/10.1142/S136391961740014X.

9. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 256 с.

10. Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості в контексті перспективної інвестиційної політики / О.І. Маслак // Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал. - 2010. -№4 (лютий). - С. 13-16.

11. David L. Rogers. The digital transformation playbook. Columbia Business School Publishing. 2016. 293 p.

12. O. I. Maslak, M. V. Maslak, N. Y. Grishko, O. O. Hlazunova, P. G. Pererva and Y. Y. Yakovenko, "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.

13. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20. № 2. P. 105-124.

References (transliterated)

1. Markides, K. (2010) Novaya model biznesa: Strategii bezbolezennykh innovatsiy [New business model: Strategies for painless innovation]. Moscow: Alpina Publisher; Yurayt, 304p.
2. Eder D., Buck C. (2018) The impact of digitization on business models – A systematic literature review. 24 Americas Conference on Information Systems : Proceedings of the Scientific and Practical Conference by Research Center Finance and Information Management. (New Orleans, 16-18 August 2018). Red Hook : Curran Associates. P. 2–10.
3. Kasych A., Yakovenko Y. and Tarasenko I. (2019) "Optimization of Business Processes with the use of Industrial Digitalization," 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2019, pp. 522-525, doi: 10.1109/MEES.2019.8896531.
4. Gassman, O., Frankenberger, K., & Shik, M. (2017). Biznes-modeli. 55 luchshih shablonov [Business models. 55 best templates]. M.: Alpina Publisher, 432 p.
5. Maslak, O.I., Kolomytseva, O.V., Grishko, N.Ye., Yakovenko, Ya.Yu. (2021). Competitiveness of business models of aviation enterprises: innovative aspect. [Konkurentospromozhnist biznes-modelei aviatsiinykh pidpriemstv: innovatsiinyi aspekt] Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky., Issue 62, 2021, p.45-54. DOI 10.24025 / 2306-4420.62.2021.241610
6. Ostervalder, A., & Pine, I. (2019). Postroenie biznes-modelej. Nastolnaya kniga stratega i novatora [Construction of business models. Handbook of a strategist and innovator]. M.: Alpina Publisher, 288p.

7. Maslak O. I., Gryshko N. Ye., Hlazunova O.O., Gryshko B.V. (2020). Promyslovi innovatsii: mekhanizm upravlinnia z urakhuvanniam stadii yikh zhyttievoho tsyклу [Industrial innovations: a management mechanism based on the stages of their life cycle]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ekonomichni nauky. Kharkiv. № 5, 2020. pp. 68-71.
8. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. (2017) Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
9. Otenko I.P., Shepeliuk M.I. (2018) Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty [Corporate culture: international and transformational aspects]. Kharkiv: KhEU, 256p.
10. Maslak O.I. (2010) Dyversyfikatsiia innovatsiinoho rozvytku promyslovosti v konteksti perspektyvnoi investytsiinoi polityky [Diversification of innovative industrial development in the context of long-term investment policy] Investytsii: praktyka ta dosvid. Naukovo-praktychnyi zhurnal. - 2010. –Vol. 4. - pp. 13-16.
11. David L. Rogers (2016). The digital transformation playbook. Columbia Business School Publishing, 293 p.
12. O. I. Maslak, M. V. Maslak, N. Y. Grishko, O. O. Hlazunova, P. G. Pererva and Y. Y. Yakovenko, "Artificial Intelligence as a Key Driver of Business Operations Transformation in the Conditions of the Digital Economy," 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598744.
13. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver (2018). The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance, Vol. 20, № 2, 105-124. doi : 10.1108/DPRG-07-2017-0039

Надійшла (received) 18.02.2022

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Маслак Ольга Іванівна (Маслак Ольга Ивановна, Maslak Olga Ivanivna) – доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, професор кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>; e-mail: oimaslak2017@gmail.com

Гришко Наталія Євгенівна (Гришко Наталья Евгеньевна, Grishko Natalya Yevheniyivna) – кандидат економічних наук, доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, доцент кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1644-3861>; e-mail: 2nata.grishko@gmail.com

Яковенко Ярослава Юрійвна (Яковенко Ярослава Юрьевна, Yakovenko Yaroslava Yuriivna) – PhD з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: yaroslavayakovenko@gmail.com

Шара Вікторія Іванівна (Шарая Виктория Ивановна, Shara Viktoriia Ivanivna) – асистент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-7515>; e-mail: victoria.sharaya@gmail.com

Матвієць Вікторія Вікторівна (Матвиец Виктория Викторовна, Matviets Viktoriia Viktorivna) – здобувач ОС магістр, ОПП Економіка, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, кафедра економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8085-1360>; e-mail: v.matviets2000@gmail.com