

Економіка

УДК 334.722:004

**Осокіна Алла Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Osokina Alla**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0001-5321-1053*

**Петрашко Гордій Олексійович**

*студент*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Petrashko Hordiy**

*Student of the*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

### **DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL DURING THE WAR**

***Анотація.** В статті здійснено огляд поняття цифровізації в умовах бізнес-організацій та опрацьовано напрями його застосування в практиці ведення бізнесу в Україні. Розглянуто важливість причини побудови бізнес-моделей на основі цифрових інструментів в сучасному бізнес-середовищі під час військового конфлікту на території України. Приведено варіанти підходів до її впровадження та ключові фактори ефективності цифрових інструментів під час війни.*

**Ключові слова:** бізнес-модель, цифровізація, трансформація, стратегія розвитку, цифрові інструменти для бізнесу.

**Summary.** The article reviews the concept of digitalization in the context of business organizations and elaborates the directions of its application in the practice of conducting business in Ukraine. The importance of the reason for building business models based on digital tools in the modern business environment during the military conflict on the territory of Ukraine is considered. Variants of approaches to its implementation and key factors of the effectiveness of digital tools during the war are given.

**Key words:** business model, digitization, transformation, development strategy, digital tools for business.

**Постановка проблеми.** Зовнішні умови в тому числі конкуренція під час війни, активно спонукають підприємства до вдосконалення своїх продуктів та послуг, покращення внутрішньої ефективності та незалежності, залучення більш широкого споживача. Основою такої еволюції, є прийняття ефективних рішень що позитивно впливають на компанію в цілому. Задля порівняння за ефектами таких рішень, використовують інструменти аналізу та засоби комунікацій. У сучасних умовах більшість бізнес моделей втрачають свою актуальність через появу нових умов на ринках України та конкурентів які більш ефективно використовують цифрові інструментів управління, оптимізації та аналізу. Що в подальшому призведе до неконкурентоспроможності на ринку та втрати основних фінансових капіталів та зростання збитків. Отже, питання щодо впровадження нових інструментів та цифровізації бізнесу стає все більш актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші програмні засоби для бізнесу виникли в 1950-х та 1960-х роках, коли комп'ютери тільки

починали набувати популярність. Основна їх мета була автоматизація рутинних облікових операцій та обробка даних. Початкові CRM-системи з'явилися в 1980-1990-х роках. Вони допомагають у керуванні взаєминами з клієнтами, включаючи управління контактами, продажами та обслуговуванням клієнтів. Зокрема питаннями розробки таких програмних забезпечень під умови завдань бізнесу займалися великі корпорації як Microsoft, SAP, Google, IBM, Cisco. Що в результаті призвело до популяризації комп'ютерної техніки у всіх галузях бізнесу. Програмні забезпечення допомагали вирішувати складні аналітичні завдання та збирати статистичні данні що у свою чергу впливало на прийняття управлінських рішень [1, с. 9-30].

Стосовно військових конфліктів, більшість компаній виходила з ринку, через брак логістичних та комунікаційних можливостей. Такі фактори не давали змоги більшості компаній конкурувати з імпортом чи більш пристосованими конкурентами.

За останні десятиліття питання діджиталізації підприємств ставало актуальнішим з кожним роком. Дане питання активно аналізується на різних етапах, зокрема це викликано необхідністю модифікації інструментів менеджменту та можливістю потенційного розвитку цифрової трансформації в Україні. До зарубіжних науковців, які досліджували поняття цифровізації, належать Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні, Дж. Скот Бреннен, К. Шваб. Розглядали перспективи розвитку цифрової трансформації у своїх працях і вітчизняні науковці, зокрема, О. Гусева, С. Легомінова, А. Нотаріна, О. Грибіненко, Б. Тетерятник.

Поняття «цифровізація» більшість авторів ототожнює з «діджиталізацією» та «цифровою трансформацією». Поняття цифровізації слід розглядати як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій за для реорганізації та збільшення ефективності у бізнес-моделі підприємств. Основними прикладами впровадження діджиталізації у

компаніях, це побудова бізнес процесів навколо програмних продуктів та IoT [2, с. 34].

Компанії стали використовувати програмні рішення не тільки для вирішення арифметичних завдань, і автоматизації базових речей. За допомогою програмних інструментів почалася повна цифровізація всіх внутрішніх процесів з метою їх аналізу та вдосконалення. Прогрес на ринку програмних рішень для бізнесу не повністю задовольняв попит на універсальні та прості інструменти, що призвело до появи великої кількості малих ІТ компаній які пропонували свої варіанти програмного забезпечення для корпоративних цілей.

Виходячи з вищенаведеного, головними перевагами цифрової трансформації для основних бізнес-процесів є зростання конкурентоспроможності продукції, лояльність клієнтів, швидка та гнучка комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат виробництва та збуту, для допоміжних і керівних бізнес-процесів – спрощення роботи з великими обсягами даних, контролю за якістю, прийняття управлінських рішень. Як і будь-яку інше явище, цифровізація має окрім переваг певні недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, висока вартість впровадження. Тому першим етапом здійснення цифрової трансформації має бути детальний збір інформації та оцінка як ризиків, так і перспектив [3, с. 91].

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про відсутність чіткого поняття цифровізації під час військових конфліктів яке дало пояснення що до розуміння усіх характерних особливостей в умовах обмеження військового конфлікту. Відтак, постає задача пов'язати поняття бізнес модель та умови які накладаються під час військового стану з огляду на контекст функціонування бізнес-систем.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є узагальнення ключових напрямів цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств України під час дії військового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття Бізнес-модель – слід розуміти як опис підприємства, або складної системи, з заданої точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи [4].

Розуміючи що поняття провадження цифровізації в бізнес-модель у конкретиці розуміється як використання новітніх інструментів програмного забезпечення та IoT, яке можна зрозуміти як підвищення ефективності бізнес процесів.

Процес цифровізації бізнес-моделі компанії в умовах воєнного стану залежить від специфічних потреб кожного окремого бізнесу і визначаються специфікою самої ціннісної пропозиції для клієнта, а також реалізується на підставі існуючих пропозицій на ринку програмного забезпечення (ПЗ).

На сьогоднішній день ринок ПЗ для бізнесу є дуже різноманітним і динамічно розвивається. Основами ключових тенденцій та напрямків, які характеризують сучасний ринок ПЗ для бізнесу - це хмарні технології, штучний інтелект, інструменти комунікації, візуалізація та аналіз даних, системи управління відносинами з клієнтами та партнерами. Сучасний ринок програмного забезпечення для бізнесу пропонує велику кількість рішень для різних галузей та бізнес-потреб. Вибір відповідного програмного продукту залежить від конкретних завдань та потреб підприємства.

Цифровізація бізнес-моделі організації під час війни може бути важливим стратегічним кроком для забезпечення надійності та стійкості компанії. Ось кілька напрямків цифровізації, які можуть бути особливо корисними в умовах воєнного конфлікту.

- 1) Резервне копіювання та архівація даних.

Це стратегії та процеси збереження важливої інформації для подальшого відновлення в разі втрати або пошкодження. Це може бути важливим аспектом для бізнес-моделі, особливо для компаній, які високо цінують свою інформацію та оперативність обробки даних. Забезпечення надійного зберігання та резервного копіювання важливих даних є критично важливими. Використання хмарних рішень та резервних серверів може забезпечити доступ до даних у випадку втрати основних джерел. Одним з найцінніших аспектів бізнес-якої компанії є її нематеріальні ресурси та документація. Це дані які використовуються постійно, на різних рівнях. При втраті доступу до них, одразу з'являться проблеми різного роду які припинять основну діяльність.

Одним з основних умов гарантії збереження даних є їх децентралізація, за прикладами такої методики існує технологія Blockchain що забезпечує зберігання однакових даних на різних пристроях. Що дозволяє при втраті або пошкодженні даних повністю їх відновити.

- Забезпечення безпеки даних та надійності операцій:

Резервне копіювання та архівація даних дозволяє компаніям захистити свою інформацію від втрати через технічні збої, природні катастрофи, кібератаки та інші непередбачені обставини. Це сприяє надійності операцій та довіри клієнтів.

- Швидке відновлення після кризових ситуацій:

У випадку виникнення кризової ситуації, такої як атака злоумисників чи природна катастрофа, наявність резервних копій дозволяє компанії швидко відновити роботу та запобігти значним збиткам.

- Забезпечення відповідності регуляторним вимогам:

В деяких галузях, особливо тих, що стосуються особистих даних або фінансової інформації, резервне копіювання та архівація можуть бути обов'язковими вимогами законодавства. Це допомагає компанії дотримуватися нормативних вимог та уникати санкцій.

Використання децентралізації даних у різних локаціях допоможе не припиняти діяльність бізнесу при виникненні проблем викликаних зовнішніми факторами у тому числі релокацією або відключенням від енергопостачання основних серверів.

## 2) Дистанційна робота та віддалені команди:

Розвиток інфраструктури для дистанційної роботи дозволяє зберігати продуктивність під час воєнного конфлікту. Використання комунікаційних платформ та віддалених інструментів спільної роботи є ключовим. Через дефіцит кадрів, та за умов обмеження у зв'язку та релокації наявних спеціалістів, доцільно переорганізувати систему роботи організацій за допомогою інструментів Agile менеджменту.

- Зміни в організації робочого процесу:

Замість традиційного офісного середовища, компанія може спрямовувати зусилля на розробку та впровадження ефективних онлайн-інструментів та програм для комунікації та спільної роботи.

- Географічна гнучкість та доступ до глобальних талантів:

Можливість працювати віддалено відкриває можливості для компаній залучити висококваліфіковані кадри з усього світу, що може сприяти інноваціям та розвитку.

- Зменшення витрат на оренду приміщень та інфраструктуру:

Компанії можуть зменшити витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги та інфраструктуру, а також витрати на транспорт працівників.

- Підвищення задоволення працівників та робоча продуктивність:

Дистанційна робота може надати працівникам більшу гнучкість у робочих графіках та способів організації роботи, що може позитивно позначитися на їхній продуктивності та задоволенні від роботи.

За допомогою онлайн платформ та сервісів.

Цифрові платформи для збуту: Розробка маркетингової стратегії та онлайн-каналів збуту з ефективною рекламою в інтернеті може допомогти компанії пристосуватися до нових умов та забезпечити шляхи для залучення нових клієнтів.

### 3) Аналітика та прогнозування на основі даних.

Використання аналітичних інструментів для виявлення трендів, прогнозування попиту та управління запасами може бути важливим в умовах нестабільності.

Доцільно використовувати CRM та ERP повного циклу, які самостійно зможуть контактувати з клієнтами та постачальниками, що дозволить автоматично обслуговувати клієнтів та комунікувати з постачальниками.

- Покращення прийняття рішень на основі даних:

Використання аналітики дозволяє компаніям більш точно аналізувати та розуміти дані, що може призвести до кращих стратегічних та оперативних рішень.

- Виявлення трендів та прогнозування попиту:

Аналіз даних може допомогти компаніям визначити поточні та майбутні тренди в споживчому попиті, що може бути важливим для планування виробництва та постачання.

- Персоналізація продуктів та обслуговування клієнтів:

Аналітика дозволяє компаніям збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє надати персоналізовані пропозиції та обслуговування.

Збирати та обробляти данні кожного окремого процесу, завдяки чому, стає можливим прогнозувати показники згідно зібраних аналітичних даних.

4) Незалежність від локальної електромережі та місцевих інтернет провайдерів.

Для будь-якої компанії, яка користується зовнішніми ресурсами, їх види типи та кількість залежить від багатьох факторів кожної компанії

окремо. В умовах цифровізації основними ресурсами що постачаються ззовні є електроенергія та інтернет зв'язок. Під час війни складно гарантувати виконання угод постачання, тому треба орієнтуватися на можливі систематичні обмеження в цих ресурсах.

Забезпечення електропостачанням в умовах обмеження, на сьогодні, ринок України має велику кількість рішень в залежності від потреб в енергії та кількості часу роботи без основного енергопостачання. Основною тенденцією є встановлення бензинових або дизельних генераторів, що дають змогу працювати незалежно від енергетичних обмежень. Аналогом які не використовують паливо, можуть бути різного роду електронні акумулятори окремо, або спільно з сонячними панелями чи вітрогенераторами. У забезпеченні інтернет зв'язку можливі альтернативи, але більшість компаній обирають супутниковий інтернет від компанії Starlink.

Особливість цифровізації під час військових конфліктів, складність впровадження та розмір інвестицій сильно пов'язані з напрямом діяльності та масштабом бізнес-моделі, але первинно складним буде розуміння потенційних викликів та переваг цифровізації в контексті військових конфліктів і безпеки.

**Висновки.** Отже, застосування сучасних цифрових рішень під час військового конфлікту, дасть можливість українським компаніям адаптуватись до швидких та слабко прогнозованих змін середовища, стати на шлях економічного розвитку та значно покращити позиції України на світовому ринку.

### **Література**

1. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*. 2003. URL:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2003.11045748>

(дата звернення: 05.11.2023).

2. Гусєва О. Ю., Лєгомїнова С. В. Дїджиталїзація – як їнструмент удосконалення бізнес-процесїв, їх оптимїзація. *Економїка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) (дата звернення: 05.11.2023).
3. Коробка С. В. Дїджиталїзація пїдприємницької дїяльності. *Вїсник Харківського національного університету іменї В.Н. Каразіна серія «Економїчна»*. 2021. № 100. С. 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619> (дата звернення: 05.11.2023).
4. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

### References

1. DeLone, W.H., & McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2003.11045748>
2. Guseva, O. Yu., Legominova, S. V. (2018). Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization. *Economy. Management. Business, 1* (23), 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7)
3. Korobka, S. V. (2021). Digitization of entrepreneurial activity. *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin's "Economic" Series, 100*, 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619>
4. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review, 80*(5), 86–92.