

ТРАНЗИТИВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ РЕКОНФІГУРУВАННЯ

А. О. Наторіна, кандидат економічних наук

ORCID ID: 0000-0001-6367-879X

ResearcherID: G-9089-2017

Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

За результатами дослідження та аналізу ґрунтовних наукових праць ідентифіковано підходи до трактування сутності бізнес-моделі та проведено їх компаративний аналіз. Обґрунтовано доцільність реконфігурування бізнес-моделі у транзитивну для успішного ведення та розвитку цифрового бізнесу. Розроблено механізм реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну, у рамках якого обґрунтовано п'ять консеквентних апріорних етапів та інтерпретовано сфери фокусування структурних блоків конструктору бізнес-моделі.

Ключові слова: цифровий бізнес, бізнес-модель, реконфігурування бізнес-моделі, транзитивна бізнес-модель.

Постановка проблеми. У контексті сьогодення, успішне ведення цифрового бізнесу забезпечує його здатність та уміння адаптуватися до змін макро- і мікроклімату, що, у тому числі, виражається у перманентному раціональному своєчасному оновленні та/або реконфігуруванні бізнес-моделі. Бізнес-модель, яка здатна задовольнити мінливі запити, потреби та уподобання онлайн-покупців шляхом створення найкращої ціннісної ринкової пропозиції у порівнянні з прямими та опосередкованими конкурентами, є гарантією динамічного розвитку цифрового бізнесу у перспективі.

Аналіз актуальних досліджень. Специфіку проектування та розробки бізнес-моделі, що ураховує вплив чинників зовнішнього середовища і сприяє оптимізації бізнес-процесів, відображено у працях науковців, серед яких: Р. Аміт [1], В. Вітезіч [2], Дж. Даркін [2], С. Зотт [1], Х. Мендельсон [3], О. Остервальдер [4], М. Перік [2], І. Пінье [4], Т. Саебі [5], Н. Фосс [5]. Релевантним змінам конструктору бізнес-моделі та визначенню її структурних блоків, що уможливають максимальне задоволення онлайн-покупців на ринку, присвячено наукові роботи таких авторів, як: М. Аль-Дебей [6], Дж. Вазкес [7], Д. Евісон [6], Р. Ель-Хаддаде [6], Р. Левелін [8], Н. Россідес [9], М. Рохас [7], Дж. Селая [7]. Однак, не зменшуючи вагомості наявних наукових напрацювань та здобутків, з огляду на швидкі темпи цифрової трансформації економіки

і відповідні зміни, зазначена проблематика потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну, а також розробці та інтерпретації механізму реконфігурування з урахуванням релевантних сфер фокусування структурних блоків конструктору бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу. Огляд літературних джерел [1-2; 4; 6-9] дозволив встановити чотири підходи до трактування сутності бізнес-моделі: 1) репрезентативний (акцент – зміст); 2) функціональний (акцент – особливості функціонування та виконання конкретних функцій); 3) прагматичний (акцент – практичні результати); 4) системний (акцент – інтернальний та екстернальний взаємозв'язки).

Репрезентативний підхід розуміє бізнес-модель як ідеальне, загальне, об'єктивне та істинне подання реальності. Концепції бізнес-моделі надається денотативне значення з додаванням атрибутів, зміна яких призведе до відповідної втрати значення. Відповідно до цього підходу бізнес-модель поєднує важливі функції, структурні блоки, має певну конфігурацію та межі, а також є основною одиницею аналізу на макро-, і мікро- рівнях.

Класичний функціональний підхід зосереджується на ролі бізнес-моделі в інституціоналізованому контексті, тобто це класичний фундамент для раціональної організації та

управління. У рамках бізнес-моделі, з функціональної точки зору, розглядається комерціалізація технологій та зазначається ключова роль стратегії. Цей підхід не надає точної дефініції бізнес-моделі, але він надає їй визначальну роль при реалізації стратегії. Класичний функціональний підхід хоча і розглядає інституційний контекст, він не враховує дії суб'єктів та їхній вплив в інституційних рамках.

Прагматичний підхід надає більше значення конотативності бізнес-моделі та уникає проблеми її визначення. Відповідно до цього підходу, бізнес-модель – це вирішення певної проблеми та результат підприємницької діяльності, що є змінним залежно від зовнішніх умов. Прагматичний підхід наголошує, що бізнес-модель не має попередньо визначеного формату, оскільки створюється суб'єктами та змінюється у процесі їх ринкової взаємодії. Таким чином, бізнес-модель має принципово суб'єктивний характер, що обумовлений оточуючими зв'язками, та є вихідною точкою для ініціювання певних бізнес-процесів.

З позиції системного підходу, розуміння бізнес-моделі є менш абстрактним. Підхід є більш

перспективним для застосування при проведенні бізнес-досліджень та здійсненні управління.

Міждисциплінарна та багатостороння природа визначення дефініції «бізнес-модель» пов'язана з питаннями її загальної обґрунтованості та генералізації. Різні визначення та конструкти бізнес-моделей, що обумовлені існуванням чотирьох підходів, можуть бути суперечливими та неоднозначними при застосуванні у відповідних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зокрема, прагматичний підхід не виключає при розробленні бізнес-моделі наявність блоків конструкту, що можуть мати характер функціонального підходу. Також слід зазначити, що з точки зору різних підходів конструкт бізнес-моделі не є сталим, тому що він змінюється з огляду на наявні ресурси, відносини між партнерами та інші структурні блоки. Занадто вузький конструкт бізнес-моделі не здатен зафіксувати емпіричні зміни, а тому не деталізує чітко існуючі причинно-наслідкові зв'язки. У свою чергу, широкий конструкт бізнес-моделі здатен охопити більш широкі масштаби змін у структурних блоках. Зведені результати компаративного аналізу підходів до трактування сутності бізнес-моделі наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Компаративний аналіз підходів до трактування сутності бізнес-моделі

Підхід до трактування	Репрезентативний	Функціональний (класичний)	Прагматичний підхід	Системний
Сутність бізнес-моделі	Репрезентація реальності	Виконання конкретних функцій	Рефлексія відносин між суб'єктами	Система
Мета бізнес-моделі	Пошук центральних та причинно-наслідкових зв'язків, формування об'єктивної репрезентації	Забезпечення раціональної організації та управління у рамках реалізації стратегії	Розуміння взаємодії між суб'єктами та наявність практичного досвіду вирішення проблеми	Холістичне розуміння різних систем, їх компонентів, взаємодії та динаміки на макро- і мікро- рівнях; виконання ролі інтегративної платформи
Характер конструкту бізнес-моделі	Точний, стійкий конструкт відповідно до ідентифікованих загальних цілей	Гнучкий конструкт, що сприяє реалізації стратегічних цілей та виконанню поточних функцій	Динамічний та гнучкий конструкт, що трансформується відповідно до поточних умов	Динамічний та гнучкий конструкт з акцентом на компонентах системи і зв'язках між структурними блоками
Специфіка контексту бізнес-моделі	Деконтекстуалізоване розуміння	Інституційні рамки	Середовище стейкхолдерів	Екстернальні та інтернальні системи

Джерело: узагальнено автором на базі [1-2; 4; 6-9].

Поява та швидке розповсюдження Інтернету актуалізували проведення аналітичних досліджень та розробку бізнес-моделей електронного бізнесу. Це сприяло появі нових способів

створення та надання ціннісної пропозиції споживачу [1-2], та, симультанно, дозволило кардинально змінити спосіб ведення бізнесу у певних галузях [3; 5]. Огляд літературних джерел

у трактування бізнес-моделі електронного бізнесу дозволив визначити суттєвий внесок науковців у висвітлення аспектів створення цінності. Однак слід зауважити, що у наукових працях відсутній детальний аналіз взаємозв'язків між структурними блоками бізнес-моделі.

У реаліях цифрової економіки відсутня уніфікована бізнес-модель цифрового бізнесу, що пояснюється функціонуванням підприємств у різних секторах економіки, а також характером та масштабами їхньої діяльності, структурою управління, стратегічними цілями і поточними завданнями. Дія бізнес-моделі цифрового бізнесу має тимчасовий характер, тому для успішного ведення та розвитку цифрового бізнесу доцільним є її реконфігурування у транзитивну. З огляду на зазначене, в умовах конкуренції на ринку, де все більша кількість онлайн-покупців здійснює замовлення товарів через інфраструктурні та прикладні цифрові платформи, реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну набуває першорядного значення.

Базуючись на результатах вивчення наукових праць [8-10], встановлено, що негнучка бізнес-модель має тимчасово позитивний характер дії на розвиток цифрового бізнесу, з огляду на що, обґрунтовано п'ять консеквентних апріорних етапів, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну (рис. 1):

1. Аналіз передумов стохастичної появи нових конкурентів на ринку / у певних ринкових сегментах – перший апріорний етап реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу. Однією з передумов появи конкурентів може бути ірраціональний менеджмент цифрового бізнесу, наслідками чого є недостатній рівень зацікавленості покупців товарами, що реалізуються на ринку, а також нездатність цифрового бізнесу конкурувати у ринковому середовищі.

2. SWOT-аналіз та ідентифікація центральних чинників, що впливають на поточний стан розвитку цифрового бізнесу. Зростання потенційних загроз та збільшення кількості ризиків реалізації поточної бізнес-моделі робить необхідним систематичне проведення SWOT-аналізу та ідентифікацію головних чинників, що впливають на поточний стан розвитку цифрового бізнесу.

3. Детермінування стратегій реагування та характеру змін ціннісних пропозицій бізнес-моделі у відповідь на дії конкурентів. Доцільно

розглядати два види змін бізнес-моделі, що пов'язані зі стратегіями реагування підприємства (оборонна, атакуюча). При реалізації оборонної стратегії підприємствам слід використовувати інформацію про онлайн-покупців, стейкхолдерів, а також модифікувати ціннісні пропозиції з метою збереження ефективної дії бізнес-моделі. Атакуюча стратегія при реконфігуруванні бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну, яка передбачає агресивне скорочення операційних витрат підприємства, може вивільнити грошові кошти та збільшити обсяг інвестицій в інноваційну діяльність, що також безпосередньо вплине на розробку ціннісних пропозицій. Коректно обрана стратегія реагування має забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності цифрового бізнесу, у тому числі на засадах зміни ціннісних пропозицій.

4. Визначення пріоритетних ціннісних пропозицій. Кожен підхід до реконфігурування бізнес-моделі надає кілька можливих шляхів. Зокрема, керівництву під час розробки бізнес-моделі необхідно розставити пріоритети при виборі пропозицій серед сукупності альтернативних варіантів, що: 1) створюють найбільшу цінність для покупців; 2) складно скопіювати конкурентами в оперативному режимі; 3) можуть надати бажаний економічний ефект.

5. Розробка та/або оновлення візії і менеджменту цифрового бізнесу внаслідок імплементації інновацій. Інновації у бізнес-моделі є каталізатором успішного її реконфігурування керівництвом, яке володіє необхідними знаннями та відповідним передовим досвідом. Імплементація реконфігурованої бізнес-моделі, що містить інноваційні складові, вимагає розроблення нової візії або її оновлення з одночасним переглядом загального менеджменту.

Реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну гарантує її актуальність в умовах цифрової економіки та засвідчує її стратегічну цінність для розвитку бізнесу, що формується за рахунок корегування сфер фокусування структурних блоків конструкту моделі. Характерні риси структурних блоків бізнес-моделі цифрового бізнесу (відповідно до канви О. Остервальдера та І. Пінье [4]) та обґрунтування сфер фокусування кожного з них подано нижче.

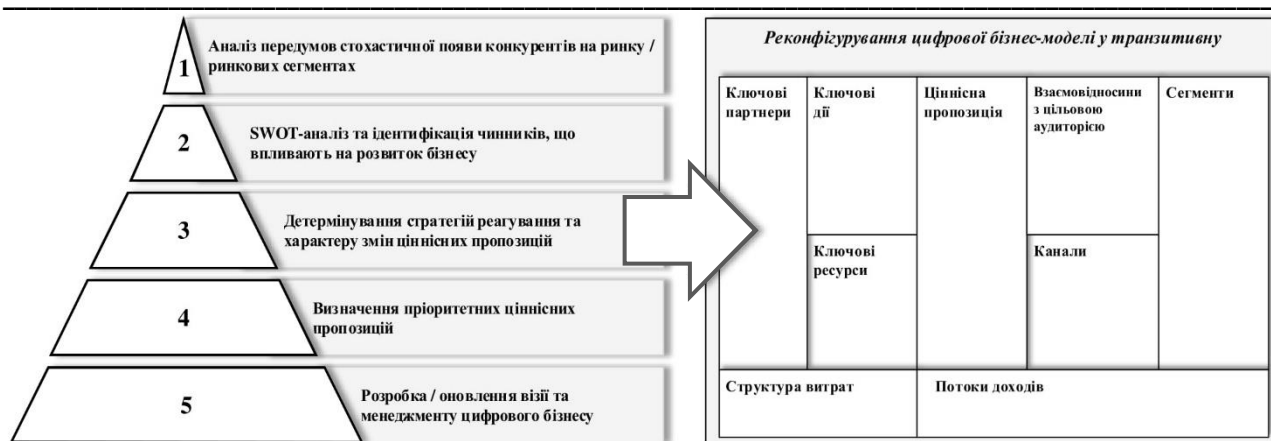


Рис.1. Консеквентні апіорні етапи, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну

Джерело: розроблено автором

Блок «Сегменти».

Визначення привабливості сегментів на засадах побудови їх профілів сприяє розвитку цифрового бізнесу. Розуміння особливостей сегментів дає змогу підприємству ретельно продумати свої ціннісні пропозиції, а також персоналізувати маркетингові комунікації, що сприятимуть підвищенню рівня лояльності. Сфери фокусування блоку «Сегменти» (*Block_F1*):

Побудова деталізованих профілів сегментів ($f_{1.1}$).

Визначення пріоритетних сегментів для розвитку цифрового бізнесу з урахуванням ескалації цифрових ризиків ($f_{1.2}$).

Ідентифікація конкретних сегментів, що мають позитивний досвід та суттєво впливають на розвиток цифрового бізнесу. Діагностика забезпечення та підтримки позитивного досвіду сегментів ($f_{1.3}$).

Діагностика рівня інтеграції сегментів ($f_{1.4}$).

Прогнозування експансії споріднених та сторонніх ринкових сегментів у рамках планування прогресивного зростання цифрового бізнесу ($f_{1.5}$).

Прогнозування ризиків втрати сегментів ($f_{1.6}$).

Блок «Ціннісна пропозиція».

Ціннісна пропозиція пояснює прихильність цільової аудиторії до товарів підприємства, що здійснює діяльність в онлайн-просторі. Вона забезпечує унікальну комбінацію товарів, які надають покупцю певну вигоду, тобто, це точка перетину між вигодою товару, що підприємство пропонує на ринку, та причиною, що спонукає покупця замовити його онлайн. Фундаментальним завданням для цифрового бізнесу є знаходження компромісу при формуванні ціннісної пропозиції та її корегування для пріоритетних сегментів. Розробка ціннісної

пропозиції під конкретний сегмент здатна збільшити потоки власних доходів. Сфери фокусування блоку «Ціннісна пропозиція» (*Block_F2*):

Аналіз динамічності змін запитів, потреб та уподобань цільової аудиторії, проактивне їх узгодження ($f_{2.1}$).

Аналіз привабливості структури товарного портфелю та онлайн-послуг, що забезпечують доставку товару покупцю у визначений ним термін ($f_{2.2}$).

Розробка релевантних ціннісних пропозицій для конкретних груп покупців ($f_{2.3}$).

Тестування ціннісних пропозицій, що враховують психографічні та демографічні особливості ринку ($f_{2.4}$).

Оцінка ефективності ціннісної пропозиції ($f_{2.5}$).

Блок «Канали».

Цей блок детермінує взаємодію підприємства з цільовою аудиторією та забезпечує її відповідними товарами у результаті позитивного сприйняття ціннісної пропозиції та задовольняє їх запити, потреби й уподобання. Важливо зазначити, що канали відіграють суттєву роль у формуванні досвіду покупців. Сфери фокусування блоку «Канали» (*Block_F3*):

Вибір каналів для забезпечення крос-канальних продажів ($f_{3.1}$) з урахуванням: 1) уподобань цільової аудиторії; 2) фінансових витрат, таких як: витрати на одного покупця, фіксовані та змінні витрати, рентабельність каналів.

Дослідження каналів, що становлять найвищу цінність для онлайн-покупців ($f_{3.2}$).

Зосередження на каналах, які забезпечують найкращий досвід цільової аудиторії та створюють найбільшу конверсію онлайн-продажів ($f_{3.3}$).

Синхронізація каналів для цілісного уявлення про поведінку онлайн-покупців, а також з метою розробки плану щодо стимулювання продажів ($f_{3.4}$).

Аналіз поточної системи управління інформацією про товар та товарні запаси з метою уникнення нестачі ($f_{3.5}$).

Централізація оперативного контролю з метою уникнення нестачі товарних запасів та удосконалення логістичних процесів ($f_{3.6}$).

Блок «Взаємовідносини з цільовою аудиторією».

Блок диктує характер відносин з певними групами покупців, що значною мірою впливає на формування їх досвіду. Сфери фокусування блоку «Взаємовідносини з цільовою аудиторією» (*Block_F4*):

Визначення цінності цільової аудиторії, що безпосередньо впливає на обґрунтування та реалізацію комунікаційної, збутової, цінової та товарної стратегій ($f_{4.1}$).

Дослідження точок дотиків / взаємодії онлайн-покупців ($f_{4.2}$). Підприємствам необхідно зрозуміти онлайн-покупців у найкращий спосіб, а також проаналізувати усі їх дії – спроектувати деталізований шлях онлайн-покупця від першої точки дотику / взаємодії з Інтернет-магазином до онлайн-замовлення та покупки товару. Така інформація є цінною, тому що допомагає визнати можливості для зростання цифрового бізнесу.

Вивчення та фіксація ініціатив, запитів, поточних звичок та проблем цільової аудиторії, що пов'язані з її діями в Інтернет-магазині, для генерування відповідної бази даних ($f_{4.3}$).

Розробка алгоритму поетапної взаємодії з цільовою аудиторією ($f_{4.4}$).

Підготовка релевантного контексту для цільової аудиторії, спрямованого, головним чином, на збільшення онлайн-покупок ($f_{4.5}$).

Ведення комунікації у соціальних мережах ($f_{4.6}$).

Налаштування автоматизованих сервісів ($f_{4.7}$).

Можливість забезпечення «безшовного» досвіду цільової аудиторії ($f_{4.8}$).

Вимірювання онлайн-довіри та сприйняття товарів цільовою аудиторією ($f_{4.9}$).

Блок «Потоки доходів».

Блок визначає грошові потоки підприємства та свідчить про результативність визначення ринкових сегментів, а також про ефективність формування ціннісної пропозиції для цільової аудиторії. Сфери фокусування блоку «Потоки доходів» (*Block_F5*):

Чітке визначення джерел потоків доходів у розрізі диференційованої цільової аудиторії ($f_{5.1}$).

Аналіз сприйняття цін на товари та готовність придбання цих товарів цільовою аудиторією ($f_{5.2}$).

Вибір механізму ціноутворення (фіксованого / динамічного) з урахуванням частки потоків доходів від кожної окремої групи цільової аудиторії. Компаративний аналіз поточних цін з плановими. Встановлення релевантних цін ($f_{5.3}$).

Розробка моделі доходу та своєчасність її оновлення ($f_{5.4}$).

Розмежування потоків доходів на групи ($f_{5.5}$): 1) доходи від бізнес-операцій (джерело – онлайн-покупець, який здійснює одноразовий платіж за товар); 2) періодичні доходи (джерело – послідовні поточні платежі, що отримує підприємство завдяки успішному досвіду онлайн-покупця, у тому числі, завдяки правильно розробленій ціннісній пропозиції).

Блок «Ключові ресурси».

Ключові ресурси – це основні ресурси, які використовує підприємство для створення ціннісної пропозиції та задоволення запитів, потреб та уподобань цільової аудиторії. Сфери фокусування блоку «Ключові ресурси» (*Block_F6*):

Ідентифікація ключових ресурсів, що є необхідними для забезпечення ціннісної пропозиції ($f_{6.1}$).

Оцінка складових ключових ресурсів та перевірка їх необхідності використання для забезпечення прогресивного розвитку цифрового бізнесу ($f_{6.2}$).

Адміністративна оцінка ресурсів для прийняття виважених управлінських рішень ($f_{6.3}$).

Визначення ступеня впливу ключових ресурсів на сталий розвиток та прибутковість цифрового бізнесу ($f_{6.4}$).

Блок «Ключові дії».

Блок «Ключові дії» демонструє види діяльності у межах імплементації бізнес-моделі, що мають першорядне значення для розвитку цифрового бізнесу. Блок має прямий зв'язок з усіма структурними блоками бізнес-моделі, адже саме від наповнення інших блоків залежить перелік послідовних обґрунтованих дій, що є необхідними для розвитку бізнесу. Сфери фокусування блоку «Ключові дії» (*Block_F7*):

Компаративна діагностика дій конкурентів онлайн та офлайн ($f_{7.1}$).

Реалізація системного підходу до імплементації ітераційних бізнес-процесів ($f_{7.2}$).

Аудит рівня задоволення запитів, потреб та уподобань цільової аудиторії ($f_{7.3}$) – необхідна дія для розуміння та вибудовування взаємовідносин з цільовою аудиторією, а також обґрунтування бізнес-стратегії.

Розробка плану дій щодо формування позитивного ринкового іміджу підприємства з активним використанням релевантних маркетинг-

гових інструментів, що базується, у тому числі, на аналізі відгуків цільової аудиторії ($f_{7.4}$).

Вибір релевантної моделі маркетингової атрибуції конверсії ($f_{7.5}$).

Розробка воронки продажів, аудит контенту та SEO-оптимізація ($f_{7.6}$).

Визначення стратегії сприяння перманентному підвищенню компетентностей персоналу ($f_{7.7}$).

Детермінування чинників, що впливають на фінансові результати ($f_{7.8}$).

Розробка комплексу тактичних та стратегічних заходів щодо провадження інноваційної діяльності з урахуванням кількісних та якісних чинників впливу на майбутній розвиток цифрового бізнесу ($f_{7.9}$).

Блок «Ключові партнери».

Блок «Ключові партнери» визначає ринкових суб'єктів, що сприяють безпосередній діяльності підприємства, а саме допомагають створити ціннісну пропозицію для цільової аудиторії. Сфери фокусування блоку «Ключові партнери» ($Block_F8$):

Вибір типу партнерства, що релевантний потребам підприємства ($f_{8.1}$).

Підготовка та укладання угоди про партнерство, що дозволяє чітко конкретизувати об'єкт та сфери взаємодії партнерів, а також напрями діяльності з метою уникнення певних ускладнень та можливих конфліктів у перспективі ($f_{8.2}$).

Реалізація принципу «win-win». Взаємовигідне партнерство має надавати видимі стійкі переваги усім його учасникам ($f_{8.3}$).

Оцінка позитивного впливу партнерів на цільову аудиторію ($f_{8.4}$).

Блок «Структура витрат».

Структурний блок відображає всі витрати підприємства при імplementації бізнес-моделі. Зокрема, три блоки бізнес-моделі здійснюють прямий вплив на структуру витрат, а саме – «Ціннісна пропозиція», «Потоки доходів», «Взаємовідносини з цільовою аудиторією». Це пояснюється тим, що витрати визначаються з урахуванням 1) витрат, що потрібні для розробки ціннісної пропозиції та представлення її на розгляд цільовій аудиторії на ринку; 2) потоків доходів, що отримує та прогнозує отримувати підприємство у довгостроковій перспективі за рахунок реалізації ціннісної пропозиції на ринку; 3) природи та типу взаємовідносин з цільовою аудиторією, що впливає на обсяги продажів підприємства. Сфери фокусування блоку «Структура витрат» ($Block_F9$):

Дослідження та ретроспективний аналіз динаміки змін обсягів витрат ($f_{9.1}$).

Ідентифікація блоків бізнес-моделі, що формують найбільші обсяги витрат для підприємства ($f_{9.2}$).

Систематизація витрат та визначення шляхів їх оптимізації ($f_{9.3}$). Оптимізація витрат цифрового бізнесу передбачає їх мінімізацію, а не зниження.

Діагностика та моніторинг ефективності оптимізації витрат ($f_{9.4}$).

Узагальнюючи вищезазначене, з метою унаочнення побудовано рис. 2.

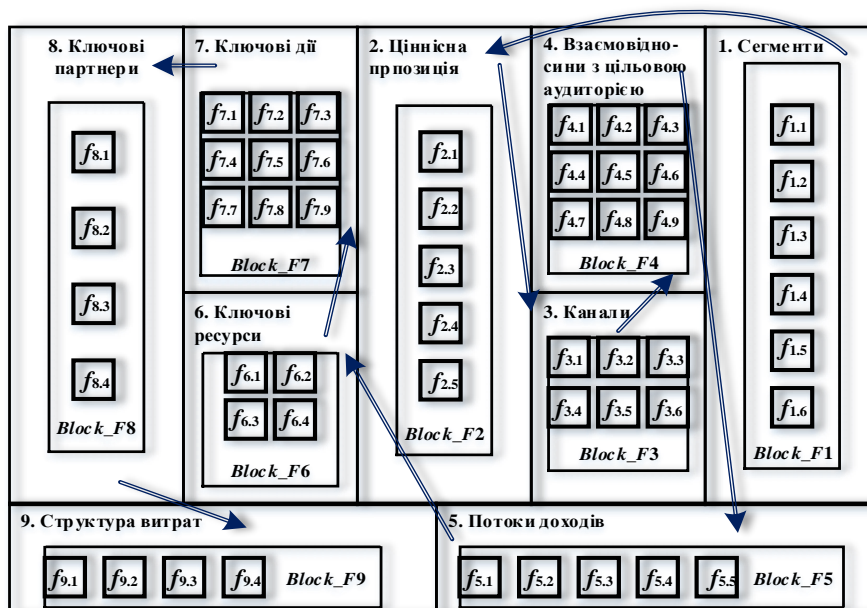


Рис. 2. Сфери фокусування цифрової бізнес-моделі у рамках її реконфігурування у транзитивну

Примітки: «→» – порядок реконфігурування блоків бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами аналізу ґрунтовних наукових праць ідентифіковано чотири підходи до трактування сутності бізнес-моделі та проведено їх компаративний аналіз. Досліджено внесок науковців у висвітлення конструкту бізнес-моделі та встановлено відсутність у працях детального аналізу взаємозв'язків між структурними блоками бізнес-моделі. З огляду на відсутність уніфікованої бізнес-моделі цифрового бізнесу для успішного ведення та розвитку цифрового бізнесу, запропоновано її реконфігурування у транзитивну. Обґрунтовано п'ять консеквентних апріорних етапів, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі цифрового

бізнесу у транзитивну, а також інтерпретовано сфери фокусування структурних блоків конструкту бізнес-моделі. Реконфігурування бізнес-моделі цифрового бізнесу у транзитивну гарантує її актуальність в умовах цифрової економіки та засвідчує її стратегічну цінність для розвитку бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі результатів апробації запропонованого механізму реконфігурування бізнес-моделі підприємств, що функціонують у різних сферах ринкової діяльності, та розробка типових систем адміністрування внутрішніми бізнес-процесами досліджуваних підприємств з метою оптимізації їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* : електронна версія. 2001. Vol. 22. P. 493-520. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.187> (дата звернення 01.08.2019).
2. Peric M., Durkin J., Vitezić V. The constructs of a business model redefined: a half-century journey. *SAGE Open* : електронна версія. 2017. Vol. 7(3). P. 1-13. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244017733516> (дата звернення 04.08.2019).
3. Mendelson H. Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*. 2000. Vol. 46. P. 513-529. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.4.513.12060> (дата звернення 18.12.2018).
4. Остервальдер О., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. *Наш Формат*. 2017. 288 с.
5. Foss N., Saebi T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management* : електронна версія 2017. Vol. 43(1). P. 200-227 URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927> (дата звернення 30.07.2019).
6. Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the Business model in the new world of digital business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*, : електронна версія Toronto, 2008. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9f2f/48bdcf94f69cba9df3262fca58988e84b05d.pdf> (дата звернення 18.12.2018).
7. Celaya J., Vazquez J., Rojas M. How the new business models in the digital age have evolved. A dosdoce.com report sponsored by CEDRO's conclicencia.com platform, Kindle Edition. 2014. 96 pp. URL: <http://blogconclicencia.com/wp-content/uploads/2016/03/New-Business-Models-Digital-Age-2016-LBF-special-edition.pdf> (дата звернення 30.07.2019).
8. Llewellyn R. Understanding digital business models event. 2016. URL: <https://robllewellyn.com/digital-business-models/> (дата звернення 29.07.2019).
9. Rossides N. Digital Business Models. 2014. URL: <https://www.digital-mr.com/blog/view/digital-business-models> (дата звернення 18.12.2018).
10. Natorina A. Congruent marketing product strategies of the enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2017. Вип. 163(1-2(1)). С. 75-78. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V163-16> (дата звернення 04.08.2019).

А. А. Наторина. Транзитивная бизнес-модель цифрового бизнеса: сущность и механизм реконфигурирования

По результатам исследования и анализа фундаментальных научных трудов идентифицированы подходы к трактованию сущности бизнес-модели и проведен их компаративный анализ. Обоснована целесообразность реконфигурирования бизнес-модели в транзитивную для успешного ведения и развития цифрового бизнеса. Разработан механизм реконфигурирования бизнес-модели цифрового бизнеса в транзитивную, в рамках которого обоснованы пять консеквентных апріорных этапов и интерпретированы сферы фокусирования структурных блоков конструкта бизнес-модели.

Ключевые слова: цифровой бизнес, бизнес-модель, реконфигурирование бизнес-модели, транзитивная бизнес-модель.

A. Natorina. Transitive business model of digital business: the nature and mechanism of reconfiguration

Based on the results of research and analysis of fundamental scientific works, approaches to the interpretation of the business model essence are identified and their comparative analysis is carried out. The expedience of the business model reconfiguration into the transitive one is justified for the successful digital business development. The mechanism of the business model reconfiguring into the transitive one for digital business is developed. As part of that, the five consequential a priori stages are justified and the focus areas of the structural blocks of the business model construct are interpreted.

Keywords: *digital business, business model, business model reconfiguration, transitive business model.*



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License