

УДК 004:[005.51:005.21](045)

**Е. С. Кравченко, канд. экон. наук, В. В. Овсянникова**

**ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: АЛГОРИТМЫ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦИИ**

*Рассмотрены практические аспекты влияния цифровизации на бизнес-модель предприятия. Охарактеризованы основные этапы развития цифровой трансформации бизнеса. Изучены позиции ученых относительно определения сущности понятий: «цифровизация», «автоматизация», «цифровая трансформация», «бизнес-модель предприятия». Определены основные преимущества, инструменты, ключевые аспекты и алгоритмы цифровой трансформации бизнес-модели предприятия. По результатам исследования идентифицированы и охарактеризованы типы моделей digital-трансформации бизнес-модели предприятия: процессная, отраслевая, технологическая, матричная.*

**Ключевые слова:** бизнес-модель предприятия, цифровизация, цифровые данные, цифровая трансформация, стратегические активы, цифровое взаимодействие, цифровое управление, digital-трансформация

### ***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами***

Мы живем в эпоху цифровой революции. Сегодня практически каждый человек не может представить свою жизнь без цифровых технологий (интернета, гаджетов и цифровых сервисов). Чем быстрее развиваются цифровые технологии, тем быстрее меняется окружающая нас реальность. В данных условиях бизнес не может работать по старым бизнес-моделям. Под влиянием множества факторов бизнес претерпевает серьезные изменения, приводящие к пересмотру действующих бизнес-моделей. Новые технологические возможности (облачные технологии, большие данные, машинное обучение, Интернет вещей) стимулируют появление новых подходов и методов продвижения товаров и услуг (цифровая реклама, омниканальность), приемов продаж (киберпонеделник, «черная пятница», электронные сертификаты) и возможностей взаимодействия с покупателем (мобильные приложения, мобильные версии сайтов, онлайн-кассы, мессенджеры и социальные сети).

Пандемия COVID-19 ускорила процессы цифровизации предприятий всех сфер экономической деятельности. Цифровая трансформация превратилась из технологической возможности в необходимость для удовлетворения растущих потребностей и ожиданий потребителей [1]. Инновационные digital-модели, разработанные в период пандемии COVID-19, привели к значительным изменениям в организации деятельности многих предприятий, поскольку цифровизация способствует запуску новых процессов и механизмов, которые оказывают влияние на ключевые аспекты бизнес-модели предприятия.

Использование предприятиями различных сфер экономической деятельности digital-технологий сегодня является важнейшим условием их эффективного функционирования и устойчивого развития. Игнорирование предприятием необходимости трансформации бизнес-модели в соответствии с современными тенденциями цифровизации приводит к снижению потребительской лояльности, росту текущих затрат, сокращению объемов реализации и прибыли, потере конкурентных позиций на рынке, что актуализирует задачу разработки алгоритмов, моделей и инструментов цифровой трансформации бизнес-модели предприятия.

### *Анализ последних исследований и публикаций*

Различные теоретические, практические и методологические аспекты цифровизации предприятия в последнее десятилетие являются предметом активных научных дискуссий среди отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует отметить весомый научный вклад: В. А. Плотникова [2], В. И. Ананьина, К. В. Зими́на, М. И. Лугачева, Р. Д. Гимранова [3], О. В. Китовой [4], И. А. Аренкова [5], А. Ю. Соолятэ [1] и ряда других ученых. Отдавая должное значительному вкладу ученых в исследование проблем цифровизации, следует отметить отсутствие четкости в категориальном аппарате. В исследованиях ученых само понятие «цифровизация» преимущественно рассматривается исключительно с позиций обеспечения роста производительности труда и модернизации производства, что ограничивает возможности применения цифровых технологий в бизнес-процессах, управлении и бизнес-моделях предприятий в целом, поскольку обеспечение устойчивого конкурентного развития зависит от уникальности бизнес-модели с точки зрения создания потребительской ценности. К тому же интенсивный процесс цифровизации экономики генерирует появление новых цифровых технологий и решений, специфика их влияния на бизнес-модели предприятий требует дополнительного научного изучения, что предопределяет актуальность темы исследования.

### *Цель исследования*

Исследование влияния цифровизации на бизнес-модель предприятия, уточнение сущности понятий «цифровизация», «цифровая трансформация», обоснование алгоритмов, моделей и инструментов digital-трансформации бизнес-модели предприятия.

### *Изложение основного материала исследования*

Процессы цифровизации и цифровой трансформации сегодня являются движущими силами, стимулирующими изменения в бизнесе, основой которых является внедрение новых технологий, таких как анализ больших данных, Интернет вещей, облачные технологии, 3D-печать и др. Происходит преобразование аналоговой информации в цифровые данные. Непрерывное сближение физического и цифрового миров стимулирует современные предприятия интегрировать цифровые технологии в операционные процессы, создавать ценность путем анализа и управления большими данными, что может быть использовано в качестве конкурентного преимущества. Большинство изменений, вызванных цифровизацией, коренным образом меняют отрасли, в которых предприятия занимают доминирующие позиции на рынке, сталкиваются с новыми конкурентами, существующие бизнес-модели устаревают и заменяются новыми.

Впервые термин «цифровая трансформация» начал использоваться исследователями в конце XX века, когда цифровые методы вышли за пределы обычных технологий и начали существенно изменять форму ведения бизнеса в связи с развитием интернета и расширением возможностей прямого взаимодействия предприятия с потребителями с помощью веб-сайтов. Выделяют несколько основных этапов развития цифровой трансформации (рисунок 1), каждый из которых привязан к определенному технологическому прорыву [6].

Учитывая, что трансформация – процесс динамичный и постоянно ускоряющийся, тенденция к увеличению «плотности» технологических прорывов во времени сегодня измеряется не годами, а месяцами и даже – днями, что свидетельствует о нелинейности развития цифровой трансформации бизнеса. Цифровая трансформация сегодня является неизбежным явлением, непосредственно определяющим конкурентоспособность и клиентоориентированность предприятия.



Рисунок 1 – Основные этапы развития цифровой трансформации бизнеса  
(составлено авторами на основе [6])

Оценка влияния цифровизации на бизнес-модели предприятий прежде всего требует категориального измерения. Дискурс цифровой трансформации неразрывно связан с понятиями «оцифровки» (*digitization*) и «цифровизации» (*digitalization*). Возникновение феномена цифровой трансформации С. М. Попова трактует как «...результат своеобразного перехода от цифрового кодирования, или «оцифровки» традиционных источников данных (текст, образ, звук, движущееся изображение) к возникновению единой цифровой формы представления, или «цифровизации» различной по природе информации, открывающей новые возможности для познания и развития» [7].

Заслуживает внимания точка зрения В. А. Плотникова, согласно которой «...цифровизация представляет собой современный этап развития информатизации, характеризующийся преимущественным использованием цифровых технологий для генерации, обработки, передачи, хранения и визуализации информации, что связано с возникновением и распространением (включая повышенную экономическую и физическую доступность) новых аппаратных и программных решений» [2, с. 17]. Основными преимуществами использования цифровых технологий для предприятия являются [2, с. 19]:

- повышение гибкости бизнес-процессов за счет быстрой реконфигурации, динамичности. Изменение характеристик производственного процесса, что создает конкурентное преимущество и приводит к потенциальному росту прибыли;
- обеспечение информационной интеграции этапов жизненного цикла продукции, что позволяет эффективно и комплексно решать задачи не только по оптимизации самого производства, но и по качеству, экологической безопасности, созданию новых возможностей для бизнеса и т. д.

В [3] под «цифровизацией», учеными понимается «... трансформация, в которой роль локомотива изменений играют комплементарные активы компьютерного капитала, в том числе информационные системы, а именно: источники данных, системы обработки, передачи и хранения данных, практики и процессы работы с этими системами, а также данные, гене-

рирующие информационные системы» [3, с. 47]. Безусловно, акцент ученых на комплементарности фокусирует внимание на ценности двух (и более) цифровых продуктов, которая при совместном потреблении выше, чем каждого из них отдельно. Однако ученые не указывают сферы влияния использования данных комплементарных активов компьютерного капитала.

В данном аспекте обращает внимание научная позиция О. В. Китовой и С. Н. Брускина, которые, акцентируя внимание на масштабах цифровизации, отмечают, что «...цифровая трансформация влияет на стратегию, операции и технологии, используемые предприятием» [4, с. 22].

В свою очередь И. А. Аренков, исследуя влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность предприятия, отмечает, что «...в процессе цифровой трансформации предприятие проходит этапы качественных изменений, которые отражаются в совершенствовании процессов в производственной, финансовой, материальной, информационной сферах его деятельности, что позволяет нам адаптироваться к современным условиям в условиях цифровой экономики и закрепить конкурентные преимущества» [5, с. 1715].

Таким образом, обобщая рассмотренные позиции ученых к определению сущности понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация», сформулируем авторские определения исследуемых понятий:

- цифровизация – процесс внедрения современных цифровых технологий в производственный процесс и процесс управления предприятием;
- цифровая трансформация – качественное изменение стратегии и бизнес-процессов предприятия под влиянием масштабной цифровизации операционных систем предприятия.

Для определения сущности понятия «цифровая трансформация бизнес-модели» в первую очередь следует сделать некоторые методологические пояснения относительно сущности понятия «бизнес-модель предприятия».

Достаточно длительный период времени бизнес-моделью считали графическое описание предприятия или набор структурированных принципов, объясняющих системность и логику его функционирования. В настоящее время научные позиции ученых относительно определения сущности понятия «бизнес-модель» варьируются в зависимости от целей исследования, ученые рассматривают «бизнес-модель» под определенным углом зрения с акцентом на те или иные аспекты деятельности предприятия.

Так, А. Ю. Соляйтэ определяет сущность понятия «бизнес-модель» с точки зрения двух аспектов [1]: ориентации деятельности на внешние факторы (рынок, клиента, продукт) и на внутренние (бизнес-процессы, структуру и т. д.).

Согласно определению Л. А. Исмагиловой и М. П. Галимовой «бизнес-модель представляет собой свод правил ведения бизнеса, на основании которых предприятие может непрерывно поддерживать свои экономические, технологические и производственные параметры и получать прибыль в долгосрочной перспективе» [8, с. 15]. Безусловно, бизнес-модель следует рассматривать не как выделение единичного компонента функционирования предприятия, а как единый механизм, единую систему, в которой изъятие и распределение созданной совместно ценности существенно зависит от роли и положения доминирующего звена.

Цифровая трансформация бизнес-модели – это процесс качественных изменений в цепочке создания потребительской стоимости в результате внедрения цифровых технологий и инструментов в бизнес-процессы, в системы взаимодействия с участниками цепочки создания стоимости и потребителями, а также в сами товары или услуги.

В научной литературе достаточно часто понятие «цифровизация» отождествляется с понятием «автоматизация». Автоматизация является первым этапом цифровизации бизнес-модели предприятия. Автоматизацией считается способ оптимизации операционных бизнес-процессов предприятия с помощью переноса бизнес-процессов в электронные системы хранения и обмена данными. Автоматизация является основой процесса цифровизации, с помо-

щью которой осуществляется оптимизация бизнес-процессов с адаптацией к digital-инструментам и digital-технологиям. Цифровая трансформация предусматривает качественное изменение всей бизнес-модели, начиная от стратегии и заканчивая цифровизацией основных, управленческих и обеспечивающих бизнес-процессов.

Основная цель цифровой трансформации бизнес-модели предприятия – повышение конкурентоспособности и создание условий для расширения возможностей бизнеса, а также достижение целевых стратегических индикаторов деятельности предприятия.



Рисунок 2 – Модель digital-трансформации бизнес-модели предприятия  
(составлено авторами на основе обобщения [1–15])

Согласно рисунку 2 цифровая digital-трансформация бизнес-модели предприятия должна иметь комплексный характер, поскольку охватывает все аспекты деятельности предприятия, включая стратегию, операционную деятельность и технологии:

- стратегия цифровизации бизнес-модели предприятия фокусируется на определении лучшего клиентского опыта, управлении уникальной бизнес-моделью и экосистемой, а также управлении стратегическими изменениями;

- операционная деятельность предусматривает непрерывное совершенствование, интеграцию офлайн и онлайн технологий и создание организационной культуры, предусматривающей поощрение итеративных цифровых инноваций;

– технологии предполагают гибкость и использование полного современного технологического потенциала, включая аналитику, когнитивность, мобильность и т. д.;

– цифровая трансформация бизнес-модели позволяет предприятию получить набор уникальных конкурентных преимуществ и повышение конкурентоустойчивости.

Следует отметить, что каждая новая или обновленная стратегия предприятия должна включать в себя подход к цифровой трансформации бизнеса, поэтому важно проводить оценку бизнес-моделей предприятий в аспекте их соответствия новой парадигме.

Для проектирования направлений цифровой трансформации предприятия необходимо прежде всего разработать классификацию цифровых технологий по критерию доступности и целесообразности их внедрения на предприятии. Ключевые цифровые технологии П. Майклмен предлагает объединять в три группы [9, с. 112]:

1) базовые технологии – это технологии, без которых цифровая трансформация предприятия невозможна (облачные технологии, технологии беспроводной связи, безбумажные технологии и т. д.);

2) критические технологии – это технологии, обеспечивающие полную цифровую трансформацию предприятия (большие данные, облачные вычисления, беспилотные технологии и т. д.);

3) прорывные технологии – технологии, реализующие переход от «аналоговых» в цифровое предприятие (искусственный интеллект, нейронные сети, распределенный регистр данных, машинное обучение и т. д.).

Обобщение результатов проведенного исследования позволило выделить типы моделей цифровой трансформации предприятия (рисунок 3).

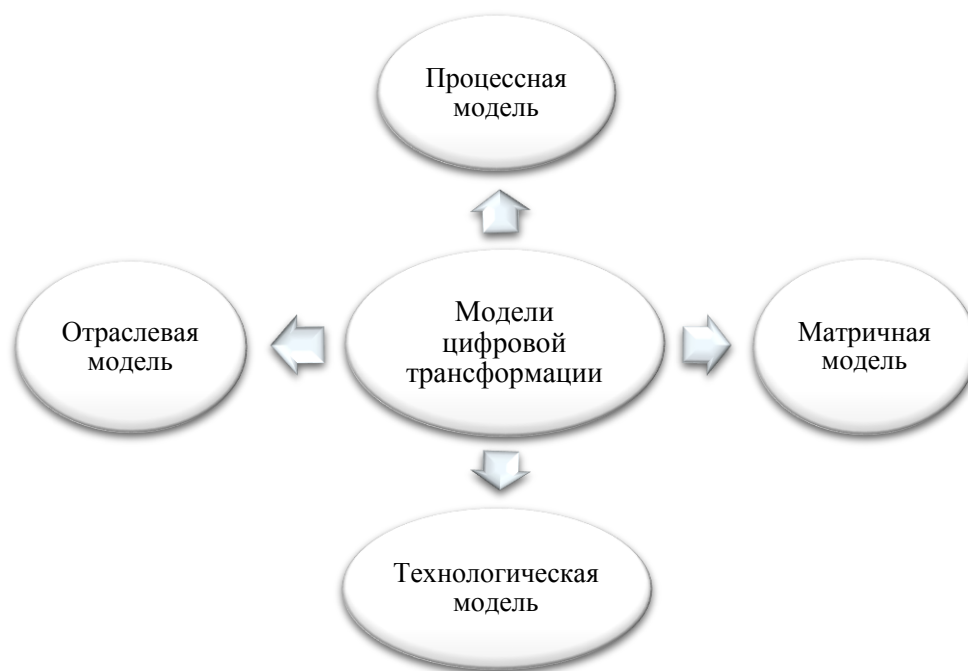


Рисунок 3 – Типы моделей digital-трансформации бизнес-модели предприятия  
(выделены авторами на основе обобщения [10, 11, 12])

Процессная модель цифровой трансформации бизнес-модели предприятия основывается на построении серии оцифрованных элементов цепочки создания стоимости. Процессная модель предполагает декомпозицию основных бизнес-процессов, в результате которой любой отдельно взятый элемент цепочки создания ценности «оцифровывается» с использованием возможных и доступных инструментов цифровой трансформации [12]. Выбор конкретного инструмента цифровизации зависит от ресурсных возможностей хозяйствующего

субъекта [10]. Например, сначала цифровой центр исследований и разработок, затем цифровая фабрика, цифровой склад и цифровой транспорт, электронная коммерция и т. д.

Отраслевая бизнес-модель цифровой трансформации предприятия основана на отраслевом подходе и связях предприятий определенной отрасли с предприятиями других отраслей национальной экономики. В рамках этой бизнес-модели создается цифровая инфраструктура и организовываются функциональные взаимодействия между ее элементами: цифровая производственная система, интеллектуальные системы, умные фабрики, распределенные системы, беспилотные автомобильные системы, цифровые железные дороги, телемедицина, цифровая медицина, умные дома, умные дороги, цифровые финансовые технологии, цифровые системы безопасности, электронная коммерция, электронная торговля, цифровая культура взаимодействуют друг с другом посредством функциональных связей и взаимных запросов.

Построение технологической бизнес-модели основано на приоритетном использовании определенных технических и технологических инструментов цифровой трансформации предприятия. Быстрый рост значения инновационных технологий, таких как цифровое проектирование и моделирование технологических процессов и объектов, анализ больших данных, машинное обучение и технологии искусственного интеллекта, приводит к формированию технологической модели цифровой трансформации, в которой управление осуществляется путем внедрения конкретного набора технологий цифровой трансформации предприятий. Кроме того, растущее значение цифровых технологий позволяет адаптировать операционные системы предприятий к динамичным условиям внешней среды.

Матричная бизнес-модель цифровой трансформации предприятия – это система матриц «цель-средства», которая позволяет выявить избыточность (дублирование) или, наоборот, недостаточность технологических разработок и научных исследований в бизнес-модели предприятия, она объединяет объекты по целям и задачам [11].

### **Выводы**

Проведенное исследование показало, что в условиях цифровизации четкое, всестороннее и целостное понимание динамики сложного взаимодействия всех динамичных, взаимосвязанных бизнес-операций становится все более важным требованием ведения бизнеса. Цифровизация меняет основы традиционного создания ценности. Любой цифровой продукт может быть продублирован с минимальными предельными затратами и доставлен покупателю в нужное для него время. Для использования данной экономической возможности предприятия должны определить направления digital-трансформации действующих бизнес-моделей с целью инвестирования в наиболее перспективные цифровые инициативы. Учитывая существующие научные взгляды, сформулированы авторские определения понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация бизнес-модели». С целью определения ключевых аспектов цифровизации предложена модель digital-трансформации бизнес-модели предприятия, которая, в отличие от существующих, объединяет в единый процесс стратегические активы и цифровые возможности предприятия, фокусируется на определении лучшего клиентского опыта и позволяет на основе эффективного взаимодействия предприятия с потребителем и другими стейкхолдерами по всем элементам цепочки создания ценности создать новые возможности для бизнеса. В контексте цифровизации цепочки создания стоимости рассмотрены модели цифровой трансформации: процессная, отраслевая, технологическая, матричная.

Перспективным направлением дальнейших научных исследований в данном направлении является разработка научно-методического подхода к определению уровня цифровой зрелости бизнес-модели предприятия.

### Список литературы

1. Соолятгэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник / А. Ю. Соолятгэ. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 816 с. – ISBN 978-5-4257-0080-3.
2. Плотников, В. А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 4(112). – С. 16–24.
3. Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность / В. И. Ананьин, К. В. Зимин, М. И. Лугачев [и др.] // Бизнес-информатика. – 2018. – № 2(44). – С. 45–54.
4. Китова, О. В. Цифровая трансформация бизнеса / О. В. Китова, С. Н. Брускин // Цифровая экономика. – 2018. – № 1(1). – С. 20–25.
5. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике / И. А. Аренков, С. А. Смирнов, Д. Р. Шарафутдинов, Д. В. Ябурова // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 5. – С. 1711–1722.
6. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations : Findings From Phase 1 of the Digital Transformation Study Conducted by the MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. – Capgemini, MIT Sloan Management, 2011. – 68 p. – Текст : электронный. – URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf) (дата обращения: 24.11.2021).
7. Попова, С. М. К вопросу о понятии цифровой трансформации науки / С. М. Попова. – Текст : электронный // Тренды и управление. – 2019. – № 4. – С. 1–16. – URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=31941](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31941) (дата обращения: 04.12.2021).
8. Digital Business Model and Smart Economy Sectoral Development Trajectories Substantiation / L. A. Ismagilova, T. A. Gileva, M. P. Galimova, V. V. Glukhov // Lecture Notes in Computer Science. – 2017. – Vol. 10531 LNCS. – P. 13–28.
9. Майклмен, П. Цифровизация. Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии / П. Майклмен. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 210 с. – ISBN 978-5-9614-2849-0.
10. Бойцов, И. В. Процессный подход как необходимое условие для цифровой трансформации предприятий / И. В. Бойцов // Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике : материалы X Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, 7 декабря 2017 г. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2017. – С. 6–8.
11. Полянин, А. В. Цифровая трансформация деятельности предпринимательских структур / А. В. Полянин, Т. А. Головина, Ю. В. Вертакова // Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 4. – С. 632–641.
12. Сидякова, А. А. Цифровая трансформация финансового сектора / А. А. Сидякова // Успехи в химии и химической технологии. – 2020. – Т. 34, № 1(224). – С. 21–22.
13. Масленникова, Ю. С. Цифровизация бизнес-процессов / Ю. С. Масленникова, А. А. Киселева // Будущее науки-2019 : сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции, 25–26 апреля 2019 г. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 235–238.
14. Смольянинов, Н. Е. Функциональная классификация бизнес-моделей / Н. Е. Смольянинов, Т. В. Матягина // Экономика, инновации и предпринимательство : сборник научных трудов. – Уфа : ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2016. – С. 117–123.
15. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research / S. Kraus, P. Jones, N. Kailer, A. Weinmann [et al.]. – Текст : электронный // SAGE Open. – 2021. – № 11(3). – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211047576> (дата обращения: 25.11.2021).

*Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова*

*ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк*

#### **Влияние цифровизации на бизнес-модель предприятия: алгоритмы, модели и инструменты digital-трансформации**

Рассмотрены практические аспекты влияния цифровизации на бизнес-модель предприятия. Охарактеризованы основные этапы развития цифровой трансформации бизнеса, которые привязаны к определенному технологическому прорыву. Аргументировано, что дискурс цифровой трансформации неразрывно связан с понятиями «оцифровки» и «цифровизации». Изучены позиции ученых относительно определения сущности понятий: «цифровизация», «автоматизация», «цифровая трансформация», «бизнес-модель предприятия». На основе обобщения существующих научных взглядов сформулировано авторское видение понятия «цифровая трансформация бизнес-модели предприятия» как сбалансированный, гармоничный процесс качественных и количественных изменений, главной целью которого является обеспечение непрерывности равновесия социально-экономической системы, с учетом ее адаптации к изменяющимся внешним условиям, и достижение стабильно высоких результатов. Определены основные преимущества использования цифровых технологий для предприятия: повышение гибкости биз-



нес-процессов за счет быстрой реконфигурации, динамичности; обеспечение информационной интеграции этапов жизненного цикла продукции; инструменты, ключевые аспекты и алгоритмы цифровой трансформации бизнес-модели предприятия. Обосновано, что основной целью цифровой трансформации бизнес-модели предприятия является повышение конкурентоспособности и создание условий для расширения возможностей бизнеса, а также достижение целевых стратегических индикаторов деятельности предприятия.

Разработана модель digital-трансформации бизнес-модели предприятия, которая, в отличие от существующих, объединяет в единый процесс стратегические активы и цифровые возможности предприятия, фокусируется на определении лучшего клиентского опыта и позволяет на основе эффективного взаимодействия предприятия с потребителем и другими стейкхолдерами по всем элементам цепочки создания ценности создать новые возможности для бизнеса. Учитывая необходимость обоснованного выбора ключевых детерминант digital-трансформации бизнес-модели, обосновано, что каждая новая или обновленная стратегия предприятия должна включать в себя подход к цифровой трансформации бизнеса, поэтому важно проводить оценку бизнес-моделей предприятий на предмет их соответствия новой парадигме. По результатам исследования идентифицированы и охарактеризованы типы моделей digital-трансформации бизнес-модели предприятия: процессная, отраслевая, технологическая, матричная.

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЦИФРОВЫЕ ДАННЫЕ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ, ЦИФРОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ, DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦИЯ**

*E. S. Kravchenko, V. V. Ovsyannikova*  
*Donetsk National University of Economics and Trade*  
*Named After Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk*

#### **Impact of the Digitalization on the Enterprise Business Model: Algorithms, Models and Tools of the Digital Transformation**

The practical aspects of the digitalization impact on the enterprise business model are considered. The main stages of the development of the business digital transformation, which are tied to the certain technological breakthrough, are characterized. It is argued that the digital transformation discourse is inextricably linked with the concepts of «digitization» and «digitalization». The positions of scientists regarding the essence definition of the concepts: «digitalization», «automation», «digital transformation», «business model of an enterprise» are studied. Based on the generalization of existing scientific views, the author's vision of the «digital transformation of the business model of an enterprise» concept is formulated as a balanced, harmonious process of the qualitative and quantitative changes, the main goal of which is to ensure the continuity of the equilibrium of the socio-economic system, taking into account its adaptation to changing external conditions and achieving a stable high results. The main advantages of using digital technologies for an enterprise are identified: increasing the flexibility of business processes due to the rapid reconfiguration, dynamism, ensuring information integration of the stages of the product life cycle, tools, key aspects and algorithms for the digital transformation of the enterprise business model. It is substantiated that the main goal of the digital transformation of the enterprise business model is to increase competitiveness and create conditions for expanding business opportunities and achieving target strategic indicators of the enterprise's activities.

A model of the digital transformation of the enterprise business model is developed. In contrast to the existing ones, it combines strategic assets and digital capabilities of the enterprise into a single process, focuses on determining the best customer experience and on the basis of the enterprise effective interaction with the consumer and other stakeholders along all elements of the value chain allows to create new business opportunities. Considering the need for a reasonable choice of key determinants of the business model digital transformation, it is justified that each new or updated enterprise strategy should include an approach to digital business transformation, therefore it is important to assess the business models of the enterprises for their compliance with the new paradigm. Based on the results of the study, the types of digital transformation models of the enterprise business model are identified and characterized: process, industry, technological and matrix ones.

**ENTERPRISE BUSINESS MODEL, DIGITALIZATION, DIGITAL DATA, TRANSFORMATION, STRATEGIC ASSETS, DIGITAL INTERACTION, DIGITAL CONTROL, DIGITAL-TRANSFORMATION**

#### **Сведения об авторах:**

##### **Е. С. Кравченко**

SPIN-код РИНЦ: 1145-7641  
 AuthorID: 896507  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>  
 Телефон: +38 (071) 450-04-35  
 Эл. почта: krav07@meta.ua

##### **В. В. Овсянникова**

Телефон: +38 (071) 407-04-85  
 Эл. почта: maykvazovsky1@mail.ru

*Статья поступила 15.12.2021*

*© Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова, 2021*

*Рецензент: М. М. Гуменюк, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*