

**О.Г. Мельник, М.В. Руда**  
ORCID <sup>1</sup> 0000-0001-8819-1910, <sup>2</sup> 0000-0002-4015-1976,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>

© Мельник О.Г., Руда М. В., 2024

**Сформульовано сутність поняття «цифрова трансформація бізнесу».. Обґрунтовано основні стратегічні аспекти цифровізації в сучасних умовах функціонування міжнародних компаній. За результатами дослідження виявлено виклики цифрової трансформації, проаналізовано різні типи цифрових бізнес-моделей. Сформульовано причини, що посилюють проблеми у сфері цифрової трансформації бізнесу. Рекомендовано етапи процесу цифрової трансформації бізнесу на основі управління змінами. Ідентифіковано відмінності між цифровим маркетингом і цифровим брендингом.**

**Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, бізнес-стратегія, цифровий маркетинг, цифровий брендинг, управління змінами, PESO-модель.**

### **Постановка проблеми**

Цифровізація бізнес-процесів актуальна не тільки на рівні окремих підприємств: цілі галузі обирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати глобальним викликам навколишнього світу, що стрімко змінюються. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектору та інших сфер вже сьогодні видозмінює життя людей і компаній.

У волатильному нестабільному середовищі основними факторами стають інформація та знання. Соцмережі, платіжні системи, системи навігації, пошукові системи, смартфони, різноманітні електронні пристрої дають змогу формувати величезну базу інформації про споживача, його смаки та уподобання, поведінку. Правильна та швидка обробка таких даних сьогодні створює можливість не просто задовольняти потреби сучасного споживача, пропонуючи актуальний набір товарів та послуг, а й управляти попитом. Володіння такою інформацією дає змогу формувати персоналізований набір пропозицій, які можуть бути унікальними та цікавими конкретному споживачу. Сучасні компанії повинні володіти засобами, які дозволяють оперативно реагувати на клієнтські запити, вивчати їх, відслідковувати та вчасно реагувати. Основними засобами отримання, обробки, накопичення та використання інформації та знань є цифрові технології, що, власне, й створюють передумови до цифрової трансформації бізнесу.

### **Актуальність дослідження**

Цифровізація в тій чи іншій мірі допомагає оптимізувати або змінювати бізнес-процеси компаній, формувати конкурентні переваги та здатність до оперативного реагування на потреби споживача.

В епоху стрімкого технологічного прогресу цифрова трансформація життєво важлива для бізнесу. Коли організації адаптуються до цифрової ери, вони стикаються з проблемами, що вимагатимуть ефективної навігації.

Розглянемо більш детально основні проблеми та виклики, що зумовлені діджиталізацією бізнес-процесів в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Перехід до індустрії 4.0 / 5.0 впливає на усі аспекти діяльності підприємств, не лише запроваджуючи нові технології, але й потребуючи значних умінь і навичок в управлінні змінами в бізнес-операціях, залученні клієнтів та створенні цінності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління змінами має важливе значення для успіху цифрової трансформації – це допомога окремим особам і командам у прийнятті змін. Розуміння цих проблем може спростити шлях до цифрової трансформації. Незважаючи на те, що цей шлях складний, завдяки стратегічному плануванню та вмілому управлінню змінами менеджери можуть досягти тривалого успіху в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація — це не лише впровадження нового програмного забезпечення, технологій і процесів, які є більш ефективними та автоматизованими, ніж традиційні бізнес-практики та процеси, але й абсолютно новий, інноваційний спосіб робити те, що є ключовим для бізнесу.

Це означає, що власники бізнесу повинні враховувати комплексні чинники, коли беруться за ініціативу цифрової трансформації – від того, як люди реагуватимуть на зміни, як вони вплинуть на відносини з клієнтами, рівень витрат, як це узгоджуватиметься з бізнес-цілями тощо. Цифрові трансформації дають організаціям можливість розвитку паралельно до нових викликів майбутнього; позиціонувати компанію так, щоб протистояти конкуренції, і виходити на нові ринки.

Для більшості вітчизняних підприємств цифрова трансформація є проблемною з кількох причин, зокрема: складність реалізації, відсутність досвіду, організаційні перешкоди, відсутність цифрової стратегії, надто висока динаміка змін, дефіцит фахівців на українському ринку, складність оцінювання результатів, застаріла інфраструктура, питання безпеки, обмежені фінансові ресурси.

Проте цифрова трансформація бізнесу може забезпечити значні переваги в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності, такі як: збільшення продажів та вихід на нові ринки; покращення комунікації та співпраця з міжнародними контрагентами; зниження витрат та підвищення ефективності; покращення обслуговування клієнтів; підвищення конкурентоспроможності.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Метою цієї статті є аналізування та порівняння стратегічних аспектів цифровізації, зокрема цифрової трансформації бізнесу, обґрунтування її необхідності, викликів та переваг, розроблення рекомендацій щодо впровадження цифрового маркетингу та цифрового брендингу, зокрема PESO-моделі.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Розглянемо та проаналізуємо різні літературні та веб-джерела за темою дослідження. Цифрова трансформація — це процес використання цифрових технологій для трансформації існуючих традиційних і нецифрових бізнес-процесів та послуг або створення нових, щоб відповідати мінливому ринку та очікуванням клієнтів, таким чином повністю змінюючи спосіб управління та функціонування бізнесу та те, як вартість (цінність) доставляється клієнтам [1].

Слід розуміти, що цифрова трансформація є не лише впровадженням нового програмного забезпечення, технологій і процесів, які вважаються більш ефективними та автоматизованими, ніж традиційні бізнес-практики та процеси, але й абсолютно новий, інноваційний спосіб робити те, що є ключовим для бізнесу [2].

Це означає, що організації повинні враховувати різні чинники, коли беруться за ініціативу цифрової трансформації – від того, як люди реагуватимуть на зміни, як вони вплинуть на відносини з клієнтами, витрати, як це узгоджуватиметься з бізнес-цілями тощо. Цифрові трансформації дають

організаціям можливість розвитку, позиціонувати компанії, щоб протистояти конкуренції, і виходити на нові географічні ринки [3].

Проаналізуємо сутність категорії «цифровізація». Сьогодні питання конкретизації змісту цієї категорії є надактуальними та досить детально розглядаються в науковій літературі. На рис. 1.1 представлено окремі концепції, що розкривають її зміст [4-7].

Найчастіше під «цифровою трансформацією», що є наслідком «цифровізації», розуміють перехід від аналогових даних до цифрових, проте чіткого підходу до цього явища поки немає, що, зважаючи на все, пояснюється розвитком наявних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і безперервною генерацією нових технологій (хмарних технологій, соціальних мереж, технологій big data, штучного інтелекту). Під впливом цифровізації відбуваються масштабні зміни у виробничих і суспільних процесах, замість аналогових технічних систем встановлюються цифрові, що докорінно змінюють організаційні структури підприємств, в цифрове середовище переносяться ділові функції та операції, які раніше виконували люди. Важливою особливістю появи ІКТ та розвитку їх вищої форми – цифрових технологій є спрямованість задоволення потреб людини, розвиток її інтелектуальних здібностей, підвищення якості життя суспільстві [8].

Трьома ключовими сферами цифрової трансформації підприємства є [9]:

- 1) клієнтський досвід — робота над більш детальним розумінням клієнтів, використання технологій для сприяння зростанню клієнтів і створення нових точок взаємодії з клієнтами;
- 2) операційні процеси — удосконалення внутрішніх бізнес-процесів шляхом цифровізації та автоматизації, надання співробітникам цифрових інструментів і збір даних для моніторингу ефективності та прийняття більш стратегічних бізнес-рішень;
- 3) бізнес-моделі — трансформація бізнесу шляхом розширення фізичних пропозицій цифровими інструментами та послугами, впровадження цифрових продуктів і використання технологій для надання глобальних спільних послуг.

Більш детально варто дослідити тактики, які компанії можуть застосувати, щоб подолати виклики цифрової трансформації та використовувати потужність сучасних цифрових систем [10-14]:

1. Синхронізація бізнес-цілей зі стратегією трансформації. Чому організація переживає цифрову трансформацію? Це обґрунтування має керувати зусиллями топ-менеджменту. Визначити вимоги клієнтів, виклики та точки взаємодії. Уважно перевірити існуючі процеси, щоб виявити застарілі системи, які потребують оновлення. Зрештою, цифрова трансформація має відповідати основним бізнес-цілям, підвищуючи ефективність співробітників, покращуючи рівень обслуговування клієнтів і збільшуючи дохід.

2. Формування команди керівництва змінами. Переглянути структуру персоналу, щоб визначити впливових, інноваційних і надійних людей. Зібрати різноманітну команду з цих учасників, щоб керувати цифровою трансформацією. Ця команда розробить бачення цифрової трансформації, яке узгоджується з бізнес-цілями та інтересами стейкхолдерів. Ця проактивна позиція підкреслює людську сторону змін, просуваючи вперед цифрову трансформацію.

3. Залучення експерта з цифрової трансформації. Не всі зміни дорівнюють повномасштабній цифровій трансформації. Враховуючи її комплексний характер, багато організацій, які не знайомі з таким зрушенням, відчувають страх. Залучення консультантів із цифрової трансформації пропонує впевненість досвідчених професіоналів.

4. Залишатися гнучкими. Цифрова трансформація за своєю суттю передбачає організаційну адаптивність. Зі стрімким розвитком технологій гнучкість має першорядне значення. Бути гнучким означає приймати зміни, використовувати нові можливості. Сам акт цифрової трансформації означає гнучкість — прийняти цю зміну, застосовуючи нові інструменти та методології.

5. Отримання відгуків співробітників. Цінування відгуків співробітників сприяє формуванню спільної та залученої робочої сили, що має вирішальне значення для здійснення цифрової трансформації. Залучення співробітників, розуміння їхніх перспектив і передбачення проблем ведуть до більш витончених рішень. Коли співробітники відчувають, що їх цінують і беруть участь, вони

більш схильні впроваджувати нові технології, прискорюючи успіх цифрової трансформації, і, ймовірно, працюватимуть гнучко.

б. Постійне контролювання та коригування. Враховуючи безперервний характер цифрової трансформації, регулярний нагляд і оцінка є життєво важливими. Система постійного оцінювання дозволяє організаціям швидко виявляти та усувати недоліки. Така пильність забезпечує узгодження з бізнес-цілями, ефективне використання ресурсів і своєчасне вирішення проблем. По суті, послідовний нагляд забезпечує більш плавну та сталу цифрову трансформацію, зберігаючи бізнес у динамічному цифровому світі.

У сучасному технологічному середовищі, що швидко розвивається, цифрова трансформація більше не є розкішною, а необхідністю для бізнесу [15]. Ця трансформація виходить за рамки просто інтеграції нових технологій; це вимагає цілісної зміни в бізнес-операціях, взаємодії з клієнтами та ціннісних пропозиціях. Центральне місце в цій зміні займає управління змінами, важливий, але часто недооцінений компонент. Він зосереджений на допомозі окремим особам і командам адаптуватися до цих змін. У міру зростання темпів і масштабів цифрової трансформації роль управління змінами стає все більш критичною. Визнаючи ці виклики та вирішуючи їх безпосередньо, а також за допомогою добре розробленого стратегічного управління змінами, компанії можуть орієнтуватися в складнощах цифрової трансформації та забезпечити собі процвітаюче майбутнє в цифрову еру [16-19].

Виникають нові цифрові бізнес-моделі, що є по суті способом, яким компанія створює та отримує прибуток від цінності для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Цифрові технології можуть кардинально змінити всі аспекти традиційних бізнес-моделей, включаючи: способи створення цінності; способи доставки цінності; способи взаємодії з клієнтами; способи отримання доходів.

Серед ключових характеристик цифрових бізнес-моделей розрізняють: використання цифрових технологій; фокусування на клієнті; швидкість та масштабованість; гнучкість та адаптивність; створення мережевого ефекту.

Існує багато різновидів цифрових бізнес-моделей, але деякі з найпоширеніших охоплюють:

1. Електронна комерція;
2. Онлайн-платформи;
3. Соціальні мережі;
4. Мобільні додатки;
5. Хмарні послуги;
6. Інтернет речей (IoT);
7. Штучний інтелект (ШІ);
8. Big data.

Серед успішних прикладів імплементації цифрових бізнес-моделей виділяють: Amazon (електронна комерція), Airbnb (онлайн-платформа для оренди житла), Facebook (соціальна мережа), Apple (мобільні додатки та хмарні послуги), Netflix (потокове онлайн-відео), Uber (мобільний додаток для виклику таксі), Tesla (виробництво електромобілів та програмного забезпечення), Alibaba (електронна комерція та мобільні платежі).

Таким чином, можемо зробити висновок, що цифрові бізнес-моделі мають великий потенціал революціонізувати майже усі галузі економіки. Компаніям, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, важливо зрозуміти, як використовувати цифрові технології для створення нових цінностей для клієнтів та специфіку проведення цифрової трансформації бізнесу в складних і непередбачуваних ринкових умовах [20].

### Виклад основного матеріалу

Цифрова трансформація бізнесу (ЦТБ) – це процес впровадження цифрових технологій для покращення усіх аспектів діяльності компанії, у т.ч. оптимізації бізнес-процесів [21].

Хоча ЦТБ може принести значні переваги, такі як підвищення продуктивності, покращення обслуговування клієнтів та створення нових можливостей для зростання, багато компаній стикаються з проблемами під час її впровадження.

На основі проведеного опитування представників малого і середнього бізнесу у Львівському регіоні було ідентифіковано ключові проблеми цифрової трансформації бізнесу в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1).

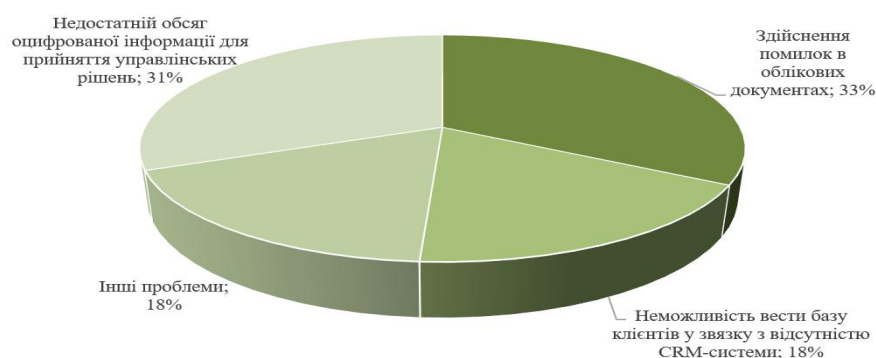


Рис. 1. Результати опитування представників МСБ щодо проблем цифрової трансформації бізнесу в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності

*Джерело: результати власного дослідження*

Серед причин, що посилюють проблеми у сфері цифрової трансформації бізнесу можна назвати (рис. 2):

1. Відсутність чіткої стратегії та бачення: без чітко визначених цілей та плану дій ЦТБ може перетворитися на хаотичний процес без чіткої спрямованості. Важливо мати чітке розуміння того, чого слід досягти за допомогою ЦТБ, та як це допоможе бізнесу.

2. Неготовність співробітників: співробітники, які не знають, як використовувати нові технології або не розуміють переваг ЦТБ, можуть чинити опір змінам. Важливо забезпечити навчання та підтримку співробітників, щоб вони могли успішно адаптуватися до нових цифрових інструментів та процесів.

3. Недостатній бюджет: ЦТБ може потребувати значних інвестицій в нові технології, програмне забезпечення, інфраструктуру та персонал. Важливо чітко спланувати витрати та мати достатній бюджет для підтримки ЦТБ протягом тривалого часу.

4. Культурні бар'єри: деякі організаційні культури можуть бути стійкими до змін, що може ускладнити впровадження нових цифрових процесів. Важливо створити культуру, яка сприяє інноваціям та прийняттю змін.

5. Недостатня інтеграція з існуючими системами: нові цифрові технології повинні бути інтегровані з існуючими системами та процесами, щоб уникнути дублювання зусиль та проблем з сумісністю. Важливо ретельно спланувати інтеграцію та тестувати нові системи, щоб переконатися, що вони працюють безперебійно.

6. Недостатня увага до кібербезпеки: цифрова трансформація може збільшити ризики кібербезпеки, тому важливо вжити заходів для захисту даних та систем. Важливо розробити та впровадити політику кібербезпеки, а також провести навчання співробітників з питань кібербезпеки.

7. Недостатній моніторинг та оцінка: важливо відстежувати прогрес ЦТБ та оцінювати її результативність, щоб вносити необхідні корективи. Варто використовувати ключові показники ефективності (KPI), щоб відстежувати вплив ЦТБ на бізнес.

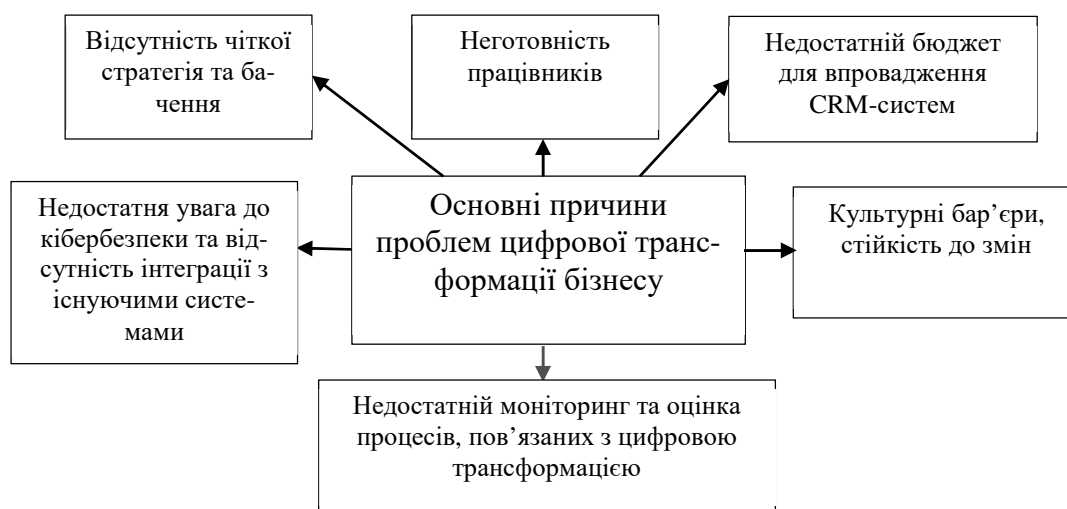


Рис. 2. Основні причини, що зумовлюють проблеми цифрової трансформації бізнесу

Важливо в процесі цифрової трансформації бути гнучкими, адаптивними та постійно вчитися на своїх помилках.

За допомогою ретельного планування, наполегливості та правильної стратегії підприємство може успішно впровадити ЦТБ у своєму бізнесі та досягти поставлених цілей. Адже цифрова трансформація є процесом переходу компанії на новий рівень ведення бізнесу, з кардинальною зміною моделей функціонування, управління і оптимізації бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій в усіх сферах діяльності.

Розроблення ефективної моделі цифрової трансформації бізнесу – це багатоетапний процес для суб'єкта господарювання, який потребує ретельного планування та послідовного виконання на високому фаховому рівні.

Застосовуючи підхід управління змінами, маємо розуміти, що управління змінами та цифрова трансформація бізнесу – це дві тісно пов'язані концепції, які є ключовими для успішного впровадження нових технологій та інновацій у будь-якому бізнесі, особливо в умовах досягнення глобальних цілей сталого розвитку [22, 23].

Управління змінами – це процес, який допомагає людям адаптуватися до нових умов та середовища. На рівні підприємства це необхідно для того, щоб співробітники сприйняли нові технології та почали використовувати їх ефективно.

Безперечно, цифрова трансформація використовує цифрові технології для фундаментальної зміни бізнес-моделей, процесів та продуктів. Цей процес може призвести до значних змін у тому, як працює бізнес, і потребує від співробітників компанії значної адаптації.

Наведемо декілька ключових моментів, які об'єднують управління змінами та цифрової трансформації бізнесу:

1. Обидва процеси спрямовані на досягнення бажаних змін;
2. Обидва процеси потребують ретельного планування та комплексної реалізації;
3. Обидва процеси потребують ефективної комунікації та управління очікуваннями усіх стейкхолдерів;
4. Обидва процеси потребують підтримки керівництва та залучення співробітників.

Важливо зазначити, що управління змінами не є одноразовою подією. Це перманентний процес, який потребує постійної уваги та адаптації. Це особливо актуально для цифрової трансформації, яка може призвести до постійних позитивних змін у бізнесі.

З метою узгодження управління змінами та цифрової трансформації бізнесу на підприємстві рекомендовано: розробити чіткий план управління змінами, який буде інтегрований зі стратегією цифрової трансформації, залучити співробітників до процесу управління змінами на ранніх етапах; надати співробітникам необхідну підтримку та навчання для адаптації до нових технологій та процесів; відкрито спілкуватися з співробітниками про зміни та їх вплив, відстежувати прогрес та вносити корективи до плану за потреби.

Успішне узгодження допоможе провести цифрову трансформацію бізнесу ефективно та досягти бажаних результатів. Ключові кроки (етапи), які допоможуть сформуванню ефективної моделі цифрової трансформації бізнесу на основі управління змінами (рис. 3):

- 1) визначення цілей та бачення цифрової трансформації;
- 2) проведення аналізу поточного стану;
- 3) розроблення стратегії цифрової трансформації;
- 4) створення плану узгоджених дій;
- 5) вимірювання та відстежування свого прогресу;
- 6) підведення підсумків та формування звіту.

Формування моделі цифрової трансформації бізнесу потребує постійного навчання, адаптації та інновацій (рис. 4). Тому вкрай важливо залучити усіх зацікавлених сторін до процесу, створити культуру інновацій та прийняття змін у бізнесі, інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, використовувати дані та аналітику для прийняття кращих рішень, захистити дані та інформаційні системи, співпрацювати з партнерами та експертами з цифрової трансформації.

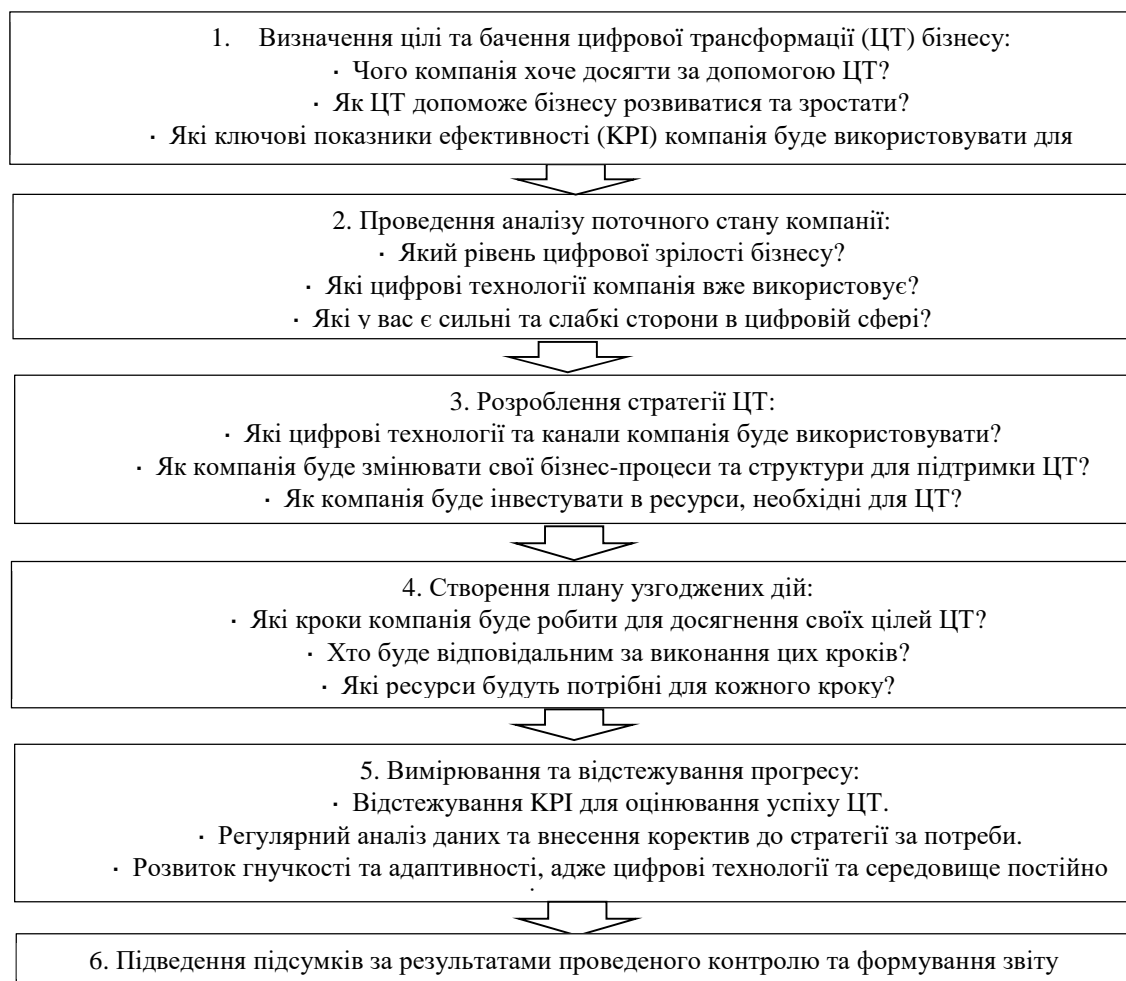


Рис. 3. Рекомендовані етапи процесу цифрової трансформації бізнесу на основі управління змінами

Водночас неабияке значення мають стратегії вибудовування довготривалих відносин зі споживачами, тому зупинимось детальніше на цифровому маркетингу та брендингу. Якщо цифровий маркетинг призначений для залучення потенційних клієнтів і продажу продуктів (послуг), то цифровий брендинг існує, щоб будувати відносини та залучати клієнтів, формувати програми лояльності. По суті, цифровий брендинг — це спосіб істотно підвищити впізнаваність бренду, особливо якщо мова йде про вихід на міжнародні ринки та функціонування в умовах жорсткої конкуренції.

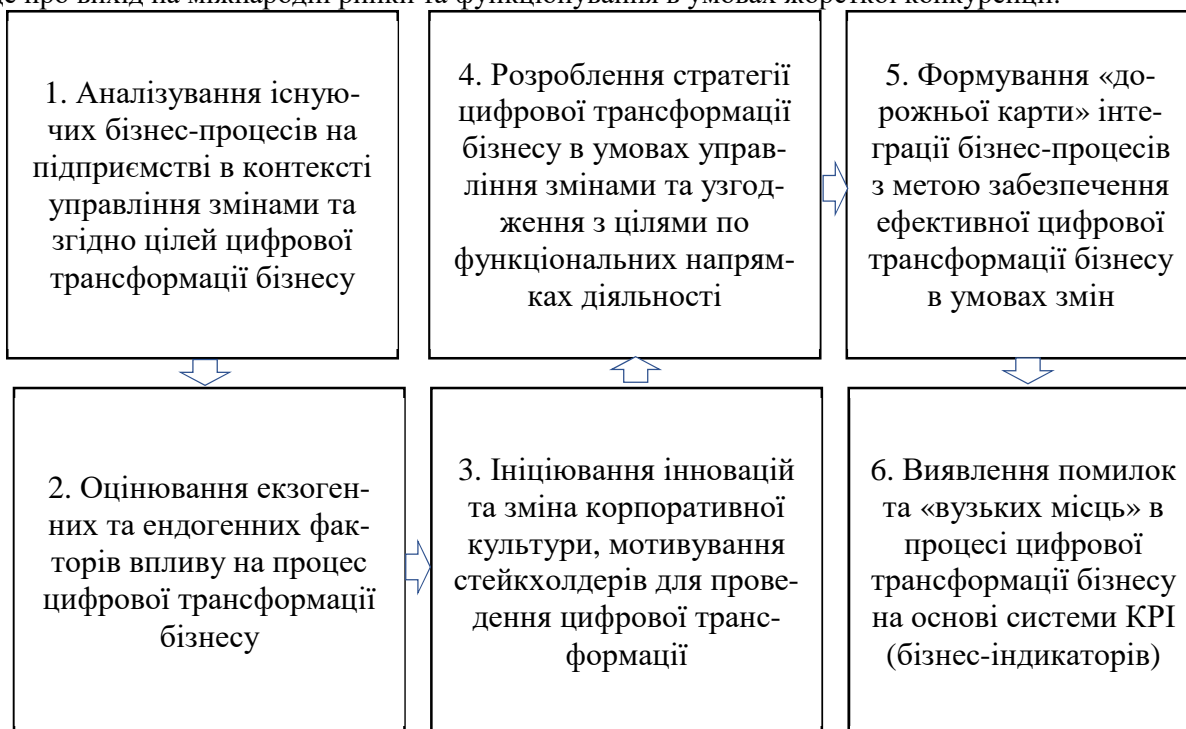


Рис. 4. Концептуальна схема процесу цифрової трансформації бізнесу на основі управління змінами

Оскільки ми живемо в цифрову еру, переважна частина споживачів використовує Інтернет для спілкування та задоволення своїх потреб. З’являється багато нових можливостей для бізнесу, водночас зростає кількість конкурентів, які мають потенціал для зростання. Цифровий брендинг – це процес створення та управління брендом за допомогою цифрових каналів, таких як веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки та електронна пошта. Відмінності між брендингом, цифровим брендингом і цифровим маркетингом подано у табл. 1.

Таблиця 1

Відмінності між брендингом, цифровим брендингом і цифровим маркетингом у діяльності компанії

БРЕНДИНГ	ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ	ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ
Зусилля спрямовуються на створення бренду	Зусилля спрямовуються на створення іміджу бренду шляхом використання цифрових медіа	Зусилля спрямовуються на формування маркетингових комунікацій з метою просування продуктів шляхом використання цифрових медіа
Фокусування на розвитку довготермінових бізнес-цілей, послідовності та формуванні емоційного зв’язку зі споживачами	Фокусування на створенні зв’язку з аудиторіями через цифрові платформи	Фокусування на зростанні продажів та доходів



Ефективна стратегія цифрового брендингу може допомогти підприємству: підвищити впізнаваність бренду, збільшити залученість аудиторії, покращити обслуговування клієнтів, збільшити продажі, зміцнити лояльність клієнтів.

Рекомендованими кроками, які компанія може виконати, щоб сформувати на підприємстві стратегію цифрового брендингу, є:

1. Визначення цілей:
  - Що компанія хоче досягти за допомогою цифрового брендингу?
  - Які ключові показники ефективності (KPI)?
2. Проведення аналізу:
  - Дослідження конкурентів.
  - Аналізування поточної онлайн-присутності.
  - Визначення цільової аудиторії.
3. Розроблення позиціонування бренду:
  - Як споживачі мають сприймати бренд?
  - Які цінності та переваги пропонує бренд?
4. Створення чіткого повідомлення:
  - Що компанія хоче сказати своїй аудиторії?
  - Як компанія буде доносити своє повідомлення?
5. Вибір правильних каналів:
  - Які цифрові канали найкраще підходять для цільової аудиторії?
  - Як компанія буде використовувати кожен канал?
6. Розроблення плану контенту:
  - Який тип контенту компанія буде створювати?
  - Як часто буде публікуватися контент?
7. Вимірювання результатів:
  - Відстежування KPI.
  - Аналіз даних.
  - Внесення корективів до стратегії у випадку необхідності.

У процесі формування стратегії цифрового брендингу потрібно зберігати автентичність, послідовність, соціальність, гнучкість. Водночас фахівці радять інвестувати в якісний контент, використовувати нові інструменти аналітики, звертатися за допомогою до професійних агенцій.

Цифровий брендинг – це постійний процес (рис. 5). Сучасним компаніям слід постійно адаптуватися до нових технологій та трендів, щоб залишатися конкурентоспроможними.



Рис. 5. Інструменти цифрового брендингу, що застосовуються підприємствами в контексті цифрової трансформації бізнесу

Використання інструментів цифрового брендингу стосується стратегічної трансформації бізнесу, керованої клієнтами, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація стимулює організацію краще справлятися зі змінами в цілому, що, по суті, робить зміни основною компетенцією, оскільки підприємство стає наскрізним, орієнтованим на клієнтів. Така гнучкість сприятиме поточним ініціативам цифровізації, але її не слід плутати з ними.

Онлайн-просування товарів чи послуг є менш витратним та більш ефективним в умовах цифровізації, аніж дії щодо брендингу в офлайн-середовищі для українських підприємств, особливо нині в умовах війни. Тому, щоб залишатися на власних конкурентних позиціях на ринку, а з часом покращувати їх, підприємствам важливо використовувати всі можливості просування власного бренду.

Найбільшою запорукою забезпечення ефективності брендингу в сучасних умовах є розвиток та інтеграція e-commerce брендингу у цифровому середовищі. Зокрема, зосереджено увагу на ідентифікації бренду серед постійних та потенційних споживачів, розвитку капіталу та впровадження якісних маркетингових кампаній.

Стратегія цифрового брендингу буде дієвою для підприємства, якщо відповідатиме моделі PESO, яка ґрунтується на чотирьох каналах розповсюдження інформації щодо товарів чи послуг підприємств, а саме власні медіаканали брендів, сайти та блоги, сукупність дій споживачів, а також соціальні медіа. Важливо забезпечити взаємодію всіх каналів комунікації із цільовою аудиторією бренду, що завдяки синергічному ефекту може сприяти кращому просуванню товарів чи послуг на ринку.

PESO Model — це модель інтегрованих маркетингових комунікацій, що об'єднує у собі чотири канали:

- платні публікації (Paid);
- зароблені публікації (Earned);
- спільні медіа (Shared);
- власні медіа (Owned).

Ця модель постійно еволюціонує разом з технологіями та трендами. Інтернет, соціальні мережі, відеоконтент, розвиток ШІ та інше вплинули на те, як ми сприймаємо та споживаємо інформацію. Це все змусило модель адаптуватися до нових реалій.

Для адаптації стратегій маркетингу до оновленої PESO-моделі компаніям слід активно вивчати нові можливості, які пропонує модель, та внести зміни у свої підходи до планування та реалізації стратегій. Рекомендуємо використовувати інтерактивний і якісний контент, акцентувати увагу на відеорекламі та постійно вдосконалювати аналітичні інструменти для ефективного вимірювання результатів.

Нижче подано майбутні тенденції розвитку моделі PESO:

1. Штучний інтелект і надалі відіграватиме значну роль на різних етапах: від створення контенту до персоналізації та SEO.
2. Підвищиться значення автентичності. Оскільки споживачі стають більш досвідченими та покладаються на штучний інтелект для контенту, автентичність і якість створюваних повідомлень стануть вирішальними.
3. З появою потужних платформ, таких як TikTok, з'являться нові типи медіа.
4. З розвитком інструментів аналітики та даних ви отримаєте доступ до покращених можливостей вимірювання. Це дозволить вам відстежувати рентабельність інвестицій для всіх типів медіа.
5. Різниця між платними, заробленими, розповсюдженими та власними медіа й надалі продовжить розмиватися, а інтегровані кампанії стануть нормою.

На шляху до виконання цих завдань та підвищення ефективності функціонування бренду слід розуміти, що немає єдиної правильної цифрової стратегії, оскільки кожен бренд розвивається

відповідно до власних встановлених цілей та завдяки власним можливостям на конкретний момент часу.

У результаті здійснених досліджень визначено, що цифрова трансформація бізнесу може принести значні переваги в умовах глобалізації економічної діяльності. Зокрема збільшення обсягів збуту та вихід на нові ринки; покращення комунікації та співпраця з міжнародними партнерами; зниження витрат та підвищення ефективності; покращення обслуговування клієнтів; збільшення конкурентоспроможності.

### Висновки

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Вона дозволяє компаніям адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов, підвищити ефективність роботи та створити нові можливості зростання та масштабування. Компанії, які не впроваджують цифрові технології, ризикують залишитися позаду конкурентів. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість продуктів та послуг, а також запропонувати клієнтам нові можливості, покращити комунікації з ними, створити більш персоналізований досвід для клієнтів. Автоматизація рутинних задач, оптимізація бізнес-процесів, використання хмарних технологій – все це дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність. Водночас цифрові технології (штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей) відкривають нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг.

### Перспективи подальших досліджень

Цифрова трансформація бізнесу дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та реагувати на зміни клієнтських потреб. У перспективі було б доцільно дослідити різноманітні аспекти адаптації підприємства до змін у зв'язку з постійними коливаннями ринку, змодельовати управління змінами в межах цілої екосистеми міжнародної компанії.

### Список літератури

1. 11 digital transformation challenges and how to overcome them. URL: <https://www.identecolutions.com/news/11-digital-transformation-challenges-and-how-to-overcome-them>
2. Якушко І. (2022). Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. №4(28), 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>
3. Тогобицька В.Д. (2018). Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>
4. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І. О. (2023). Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії, (26). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
5. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
6. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.
7. Марченко В. Б. (2019). Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. No 6. С. 279-282. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2019/68.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf).
8. Круглов В. (2021). Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник: Державне управління. No1(7). С.140-161.
9. Новак І. М. (2021). Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ. С.218–220.
10. Любохимець Л. С., Шпуляр Є. М. (2019). Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. No 4. С. 213-217.

11. Чмерук Г. Г. (2019). Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. Т. 24, Вип. 4. С. 164-169.
12. Бречко О. В. (2024). Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип. 4. С. 7–24.
13. Струтинська І. В. (2024). Дефініції поняття «цифрова трансформація». Причорноморські економічні студії. Вип. 48-2. С. 91-96.
14. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. (2021). Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. № 9. С. 107-111.
15. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти (2024). Центр Разумкова. Київ : Видавництво “Заповіт”. 274 с.
16. Назарова Г. В., Руденко В. О. (2021). Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. Конкуренентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., С. 92.
17. Шкригун Ю., Трушкіна Н. (2022). Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*. DOI:10.36074/logos-12.08.2022.14
18. Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 запитань. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/>
19. Цифрова трансформація компаній. URL: <https://ua.scallium.pro/digital-transformation-of-companies>
20. Дубовик Н. А. (2024). Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>
21. Діджиталізація та переваги для бізнесу. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>
22. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. (2022). Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 15–19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
23. Тищенко Д. (2023). Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 4 (04), 38-45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>

## References

1. 11 digital transformation challenges and how to overcome them. Retrieved from: <https://www.identecsolutions.com/news/11-digital-transformation-challenges-and-how-to-overcome-them>
2. Yakushko I. (2022). The essence and features of digital transformation. *Problems and prospects of economics and management*. No. 4(28), 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>
3. Togobytska V.D. (2018). Digital transformation as a leading direction of development of the economy and society. *Public administration: improvement and development*. No. 7. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>
4. Krymska A.O., Balyk U.O., Klimova I.O. (2023). Digital transformation in the field of marketing: new approaches and opportunities. *Academic visions*, (26). Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
5. Zakryzhevskaja I., Nyanko V., Polishchuk Yu. (2024). Innovative digital branding strategies in Ukrainian business: analysis and recommendations. *Economy and society*, (60). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
6. Digital transformation: online guide to digital business transformation. Retrieved from: <https://www.iscoop.eu/digital-transformation>.
7. Marchenko V. B. (2019). Concept and legal support of digital transformation in Ukraine. *Legal scientific electronic journal*. No. 6. P. 279-282. Retrieved from: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2019/68.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf).
8. Kruglov V. (2021). State policy of labor market transformation: challenges of the digital era. *Scientific Bulletin: State Administration*. No. 1(7). P.140-161.

9. Novak I. M. (2021). Transformation of personnel management in the organization's digital ecosystem. The social and labor sphere in the coordinates of the new economy and global socio-economic reality: challenges, ways of development: coll. theses add. participants of the International science and practice conf.; November 11–12, 2020. Kyiv: KNEU. P. 218–220.
10. Lyubokhymets L. S., Shpulyar E. M. (2019). Digital transformation of the national economy: current state and future trends. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. No. 4. P. 213-217.
11. Chmeruk H. G. (2019). Digital transformation as a new form of transformation of financial relations of economic entities. Bulletin of Odessa National University. Series: Economy. T. 24, Issue 4. P. 164-169.
12. Brechko O. V. (2024). Determinants of digital transformation of the national economy. Bulletin of the Ternopil National Economic University. Vol. 4. P. 7–24.
13. Strutynska I. V. (2024). Definitions of the term "digital transformation". Black Sea Economic Studies. Vol. 48-2. P. 91-96.
14. Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. (2021). The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists. Economy and the state. No. 9. P. 107-111.
15. Digital economy: trends, risks and social determinants (2024). Razumkov Center. Kyiv: "Zapovit" Publishing House. 274 p.
16. Nazarova G. V., Rudenko V. O. (2021). Digital economy: etymology and institutional structure. Competitiveness and innovations: problems of science and practice: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference, November 19, 2021. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., C. 92.
17. Shkrygun Y., Trushkina N. (2022). Digital transformation of business processes: foreign practice. Fundamentals of modern scientific research. DOI:10.36074/logos-12.08.2022.14
18. Digital business transformation: why it is needed and 14 more questions. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/>
19. Digital transformation of companies. Retrieved from: <https://ua.scallium.pro/digital-transformation-of-companies>
20. Dubovyk N. A. (2024). Digital branding: innovative approaches in the context of the transformation of the Ukrainian market during the war. Achievements of the economy: prospects and innovations. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/eonp.2024.01.29.05>
21. Digitalization and benefits for business. Retrieved from: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-dizhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>
22. Mandych O., Babko N., Lysenko M., Kharchevnikova L. (2022). Digital transformation and the latest communications as a platform for sustainable business development. Modeling the development of the economic systems, (4), 15–19. Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>
23. Tyshchenko D. (2023). Digital transformation as a driver of economic development. Digital Economy and Economic Security, No. 4 (04), 38-45. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>

**O.G. Melnyk, M. V. Ruda**

Lviv Polytechnic National University  
Department of Foreign Trade and Customs

## **STRATEGIC ASPECTS OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION**

© *Melnyk O.G., Ruda M.V., 2024*

**The article formulates the essence of the concept of "digital transformation of business". The main strategic aspects of digitalization in the modern conditions of the functioning of international companies are substantiated. Based on the results of the research, the challenges of digital transformation were identified, and various types of digital business models were analyzed. The reasons that exacerbate problems in the field of digital transformation of business are formulated. Stages of the process of digital business transformation based**

on change management are recommended. The differences between digital marketing and digital branding are identified.

Digital business transformation is the process of implementing digital technologies to improve all aspects of the company's activities, including optimization of business processes.

Among the reasons that exacerbate problems in the field of digital transformation of business can be named: lack of a clear strategy and vision; employee unpreparedness; insufficient budget; cultural barriers; insufficient integration with existing systems; insufficient attention to cyber security; inadequate monitoring and evaluation.

Digital business models have great potential to revolutionize almost all sectors of the economy. For companies that want to remain competitive, it is important to understand how to use digital technologies to create new value for customers and develop new business models.

The use of digital marketing and branding tools is about strategic, customer-driven business transformation that requires end-to-end organizational change as well as digital adoption. Digital transformation drives the organization to better manage change as a whole, essentially making change a core competency as the enterprise becomes customer-centric system.

Digital transformation has become an integral part of modern business. It allows companies to adapt to rapidly changing market conditions, improve operational efficiency and create new opportunities for growth and scaling. Companies that do not adopt digital technologies risk being left behind by their competitors. Digital tools allow to optimize business processes, improve the quality of products and services, as well as offer customers new opportunities, improve communications with them, and create a more personalized experience for customers. Automation of routine tasks, optimization of business processes, use of cloud technologies – all this allows to reduce costs and increase productivity. At the same time, digital technologies (AI, Internet of Things) open up new opportunities for creating innovative products and services.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, business strategy, digital marketing, digital branding, change management, PESO model.