



ISSN 2223-3822

Fedorova, T., Lytovchenko, I. (2019) Tsyfrova dekonstruktsiia tsinnisnykh lantsiuhiv: prychny ta naslidky. aktsent na servisnykh ta informatsiynykh poserednykh [Digital deconstruction of value chains. reasons and consequences: focus on service and informational intermediaries]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 322-331. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftotip.pdf>



ЦИФРОВА ДЕКОНСТРУКЦІЯ ЦІННІСНИХ ЛАНЦЮГІВ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ. АКЦЕНТ НА СЕРВІСНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЕРЕДНИКІВ

Тетяна Федорова*, Ірина Литовченко**

Одеський національний економічний університет
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна

*e-mail: tatyanafdr@gmail.com

**e-mail: irinaltigrovna@ukr.net



Article history:

Received: October, 2019

1st Revision: October, 2019

Accepted: November, 2019

JEL classification:

M31

M15

O32

UDC:

658.8

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.321>

Анотація. У статті розглянуто актуальні аспекти трансформації ціннісних ланцюгів створення вартості під впливом розвитку нових цифрових технологій. Наведено технологічні закони, які обумовлюють нові підходи до роботи з інформацією. Метою статті є дослідження трендів трансформації та деконструкції ціннісних ланцюгів. Визначено, що зростання технологічної світової потужності відбувається не з лінійною, а з експоненційною швидкістю, що дуже часто не береться до уваги компаніями, які вже давно існують на ринках. Це призводить до затримки у впровадженні нових цифрових рішень та втрати конкурентоспроможності. Визначено, що технологічні рішення добре засвоюють нові компанії, — стартапи, що будують свій бізнес за сучасними принципами цифрової економіки. Актуальними залишаються питання архітектури ціннісного ланцюга: як учасники індустрії організовані та доставляють цінність до кінцевих споживачів. В статті розглянуті деякі спільні риси поведінки учасників ринку. Формування «пластів» (layers) компаній зі схожими функціями — «пластова архітектура» (stack-based architecture), — призводить до створення спільноти учасників, які чутливі до економії на масштабі та мають тенденцію до об'єднання. На верхівці ланцюга, навпаки, з'являються компанії, які за допомогою цифрових рішень забезпечують більш специфічні сервісні рішення — «сервісний пласт». Як нові, так і існуючі в певній сфері бізнесу, такі компанії, частіше виконують посередницькі функції та пропонують сервісні цифрові рішення. перетворюють або повністю змінюють ціннісний ланцюг. Визначено що на ринку компанії можуть бути атаковані не тільки традиційними конкурентами, а й новими гравцями, які створюють цінність вже не для конкретного замовника, а для цілого «пласту» а іноді для всього ринку. «Пластова» архітектура ціннісних ланцюгів обумовлює появу нових функцій та можливостей посередників, що потребує подальшого вивчення.

Ключові слова: цифрова економіка, сервісно-інформаційні посередники, деконструкція ціннісних ланцюгів, B2B, бізнес-моделі.



Федорова Т., Литовченко І. Цифрова деконструкція ціннісних ланцюгів: причини та наслідки. акцент на сервісних та інформаційних посередників. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 322-331.
URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftotip.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

У статті розглянуті особливості виникнення явища цифрової трансформації ланцюгів створення цінності, а саме – їх деконструкцію. Висвітлено декілька технологічних законів, що обумовлюють нові підходи до роботи з інформацією, а саме, як вона обробляється, зберігається та передається. Визначено, що цифрова трансформація проходить не лінійно, а з експоненційною швидкістю, що призводить до нерівномірного розподілу та опанування технологічних здобутків між компаніями, які є на ринку. Нерівномірна дифузія технологій може впливати на архітектуру ціннісного ланцюга, де процес транзакцій та комунікацій втрачає ієрархічну структуру – деконструюється. Організації починають розрізнятися за ціннісними пропозиціями, можливостями комунікації та іноді навіть ставиться під сумнів їхня подальша участь у ланцюгах створення вартості. Особливу увагу привертають B2B ринки, так як мають значну спеціалізацію та зазвичай більш специфічні потреби, які сформували певну бізнес-екосистему між різними її учасниками. Зміна в організації ланцюга створення вартості – бізнес-архітектурі сфери бізнесу – може призводити до зміни функції його учасників і потребує подальшого вивчення.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тема була розглянута в роботах таких зарубіжних науковців, як Котлер Ф., Келлер К. Л., Куглан А. та групою спеціалістів з Бостонської Консалтингової Групи (BCG): Стерном К. В., Дрешмаєром Р., Евансом П., Гребє М., Химмельричем Х., Досчл С. Дана проблема досліджувалась в роботах вітчизняних авторів: Зав'ялової Л. В., Китаєвої Т. Н., Куценко С. В та інших.

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Розвиток цифрових технологій впливає на рух цінності у ціннісному ланцюзі. У зв'язку з цим виникає ряд питань, що потребують вирішення. Як цифрові технології, втілені у практичні рішення бізнес-моделей компаній, можуть додавати цінності для споживачів? Яким чином відбувається взаємодія між учасниками ланцюга, її основа та ієрархія? Потребує удосконалення уявлення про архітектуру ціннісного ланцюга та формування нових «пластів» зі схожими компаніями. Як зміни в архітектурі ціннісних ланцюгів впливають на існуючі компанії, а особливо на компанії-посередники? Які функції набувають такі посередники, щоб збільшувати цінність на ринках? Можливість появи сервісно-інформаційних посередників, які не тільки приймають участь у передачі чи зборі інформації, а мають можливість до її обробки, що створює цінність вже не для конкретного замовника, а для цілого «пласту», а іноді для всього ринку чи індустрії.

4. Постановка завдання.

Метою дослідження є дослідження причин сучасних тенденцій цифрового трансформаційного процесу підприємств; виявлення наслідків таких трансформацій стосовно формування ціннісних ланцюгів, а саме – деконструкцію вертикально-інтегрованої структури створення цінності в окремих сферах ведення бізнесу; аналіз впливу змін на існуючі компанії, основна з яких – посередницька діяльність, та причини виникнення нових сервісно-інформаційних учасників, які будують свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій.

5. Виклад основного матеріалу.

Повсюдна цифровізація, експоненційний зріст технологій, накопичення великих масивів даних, Інтернет Речей (IoT) та інші зміни впливають на структуру ціннісного ланцюга, або ланцюга створення вартості (value chain), які формувались роками між усіма учасниками ринку. Виробники, постачальники, дистриб'ютори, сервісні провайдери, фінансові організації та інші відчують наслідки впливу нових технологій та деконструкцію тих відносин, які раніше призводили до генерації доданої вартості й отримання прибутку [11].

Якщо розглянути особливості виникнення такого унікального явища, як цифрова трансформація, то можна виділити декілька базових законів, що стосуються принципово нових підходів до роботи з інформацією, а саме – з тим, як вона передається, зберігається та обробляється.

Перший – Закон Гордона Мура (Moors law), який був сформований ще у 1970-х та декілька разів доповнювався, але базовий зміст залишився і досі, а саме: «кожні 24 місяці продуктивність процесорів подвоюється за рахунок подвоєння кількості транзисторів на кристалі мікросхеми», таким чином інформацію, яку може обробляти цифровий пристрій зростає за 2 роки в 2 рази, за 4 роки – 4 рази, а за 6 – 16 разів і т.д. [5].

Другий – Закон Марка Кридера (Kryder law) – кількість інформації, яку можливо зберігати на жорсткому диску (1 см) подвоюється кожні 13 місяців. Зараз цей тренд десь уповільнився, отже подвоєння інформації відбувається кожні 16-17 місяців [6].

Третій - Закон Буттера (Butters) – кількість інформації, котра може проходити крізь один оптичний кабель кожні 9 місяців подвоюється [6]. Таким чином, це відкриває нові можливості для збільшення кількості транзакцій та спрощує обмін масивами даних.

Вищезгадані закони свідчать, що цифровізація проходить не лінійно, а з експоненціальною швидкістю і, якщо окремі компанії не освоюють цифрову стратегію розвитку бізнесу, то різниця між ціннісними пропозиціями, можливостями комунікувати зі споживачами, задовольняти потреби ринку та взагалі перспективи участі у ланцюгах створення цінності їх у певних сферах бізнесу ставиться під сумнів. Прірва між компаніями, які вводять технічні інновації, і тими, які недостатньо активно діють зростає в геометричній прогресії.

Необхідно зауважити, що можливості, які відкриває експоненціальна еволюція технологій дуже непогано освоюються стартапами (start up) – компаніями, що будують свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій [7]. Причиною, яка зробила можливим розвиток нових технологічних компаній – стартапів, є не той факт, що вони опанували певні технології, або розуміють цифрові закони, а й те, що вони будуються та функціонують за новими принципами і краще вписуються у сучасну бізнес-архітектуру ціннісних ланцюгів створення доданої вартості.

Під бізнес-архітектурою певної галузі, наприклад, спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG), спеціалісти Ватронської бізнес-школи та Університету Вірджинії у авторському курсі «Цифрова трансформація підприємства», що транслюється крізь платформу Coursera мають на увазі те, яким чином учасники індустрії організовані та доставляють цінність до кінцевих споживачів [8]. До учасників або гравців відносять не тільки виробників, а ще й конкурентів, постачальників, різних посередників та навіть певною мірою агентів з інших галузей. Ф. Котлер та К. Л. Келлер під бізнес-архітектурою галузі розуміли формування так званих маркетингових каналів – сукупність взаємозалежних організацій, які роблять товар чи послугу доступними для використання чи споживання [9, с. 461]. Більш ширший погляд на питання організації ланцюга створення вартості та на маркетингові канали має

А. Куглан та співавтори, що зазначають – це увесь комплекс шляхів, якими товари або послуги потрапляють до кінцевих покупців, а потім вже до кінцевих споживачів [10]. На погляд авторів, поняття бізнес-архітектура охоплює саму структуру взаємозв'язків, таких як, партнерство, обмін інформацією, комунікацію та інше, а не тільки шлях руху товарів чи послуг.

Для того, щоб зобразити архітектуру індустрії, або те, як організовано бізнес в певній сфері, звичайно розглядають ціннісні ланцюги (value chains) та маркетингові канали, які успішно сформувались між постачальниками, дистриб'юторами, виробниками та іншими учасниками. Компанії мають багато зв'язків у ціннісних ланцюгах та стають часткою олігопольної структури на ринку з іншими учасниками. Таку структуру ціннісного ланцюга називають вертикально-інтегрованою та логічною при історично-сформованому потоці інформації і товарів від виробника до кінцевого споживача. Для формування такого ланцюга потрібен час, координація між усіма учасниками, домовленості щодо балансу між ціноутворенням та збереженню стандартів якості (Рис. 1).

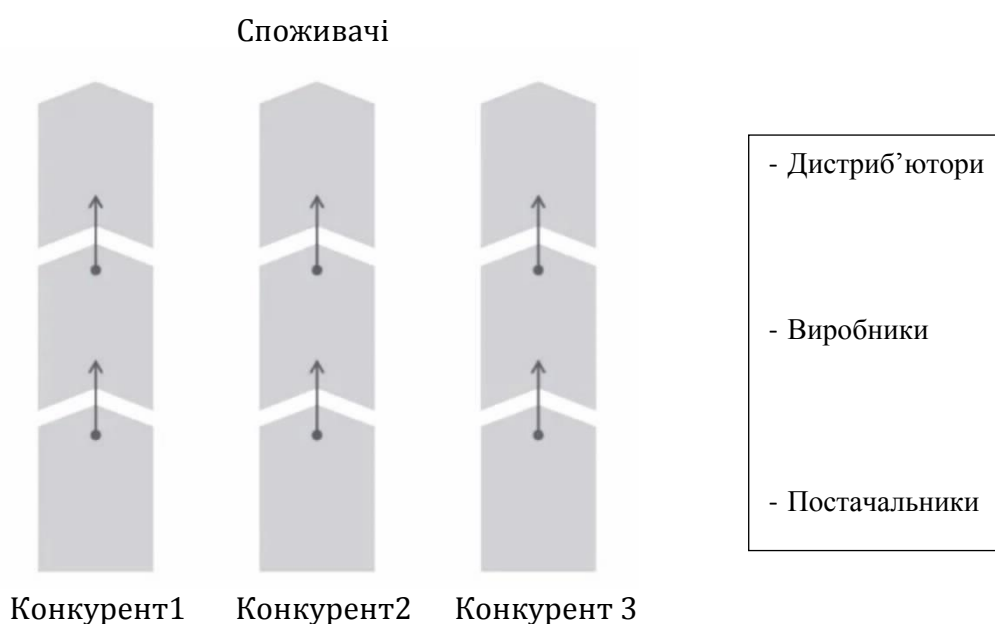


Рис.1. Вертикально-інтегрована архітектура ціннісного ланцюга в окремій індустрії (створено за матеріалами курсу від BCG) [9].

Спеціалісти розглядають декілька причин формування такої структури ціннісних ланцюгів, кожна з яких допомагала усім учасникам на ринку здобувати конкурентну перевагу у довготерміновому періоді й формувати певну комунікаційну, збутову, фінансову політику та інше. Серед основних виділяють наступні:

- вартість транзакції (або транзакційні витрати – transactional cost);
- економія на збільшенні масштабу виробництва, за рахунок скорочення граничних витрат, переклад терміну «economies of scale» у економічному словнику «Академік» [10].

Якщо переглянути більш детально вибрані два пункти, то стає зрозумілим, що вони дуже по'язані з комунікацією та насамперед з інформацією, а саме з її накопиченням, обміном та процесами, які це забезпечують. Технологічні зміни (вищезгадані три закони та інші) відбуваються експоненційно, а не лінійно та майже з такою ж швидкістю змінюється вартість транзакції. Таким чином, значно дешевше, швидше та простіше можна обмінюватися, зберігати інформацію та комунікувати у цифровій формі. Для багатьох компаній стало можливим зв'язуватись з кінцевими

споживачами, оминаючи деякі раніше вигідні збутові та маркетингові канали. Така перебудова – деконструкція вертикально-інтегрованих ціннісних ланцюгів, впливає на всі її ланки та змінює їх, особливо тих учасників, які знаходяться на початку ланцюга (або B2B сектору), де кількість гравців різко зменшується, а специфікація потреб висока. На рис. 2 відображено зміни у телекомунікаційній сфері, які спостерігаються й в інших сферах бізнесу.

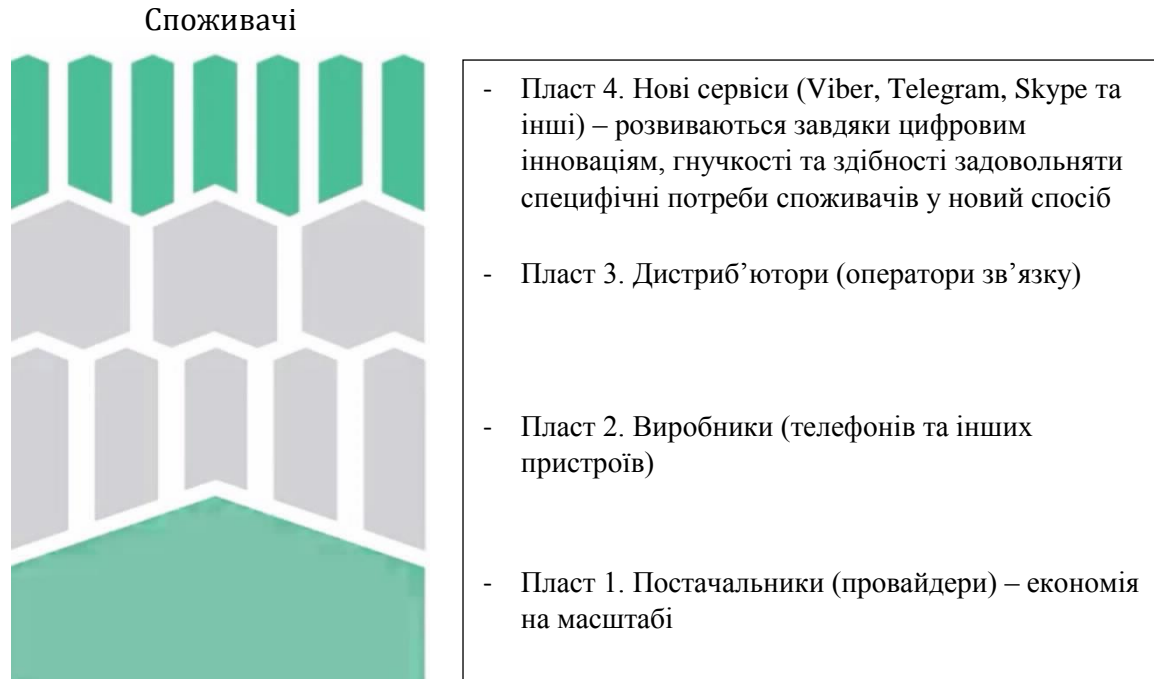


Рис.2 Архітектура ціннісного ланцюга з виникненням нових пластів та учасників (створено за матеріалами курсу від BCG) [9].

Зміни у ціннісних ланцюгах проходять з різною швидкістю, але мають декілька спільних рис, які пояснює Аман Даноні – експерт BCG та викладач Університету Вірджинії у лекції «Цифрова Трансформація» [9]:

- Формуються так звані Пласти (layers) з учасників одного рівня, що виконують більш-менш однакові функції.

- Одні з цих учасників у певному пласті мають тенденцію до об'єднання, доходючи до рівня монополій. Особливо це помітно серед компаній, які чутливі до економії на масштабі та за звичай знаходяться на початку ціннісного ланцюга.

- Інші – навпаки потребують інноваційності, специфічності, та гнучкості – таким чином з'являється більше компаній, які можуть задовольняти специфічні потреби учасників з попередніх пластів ціннісного ланцюга. Відбувається фрагментація пласти.

- З'являються новий пласт – сервісний, що базується на специфічних інноваціях або підходах. Спочатку пропозиції, створені новими гравцями не впливають на учасників попередніх пластів, але згодом, завдяки експоненціальному росту технологій та можливостей, замінюють цілі пласти та повністю деконструють ціннісний ланцюг. Наприклад, компанії Skype, WhatsApp, Viber та інші змінили ринок коротких цифрових повідомлень у телекомунікаційній сфері, який до того належав операторам мобільного (стільникового) зв'язку.

- Між пластами можна побачити нових учасників – компанії з елементами платформи, які зв'язують гравців з різних пластів та, навіть оминаючи деякі ланки ціннісного ланцюга, можуть забезпечувати практично нульову вартість транзакції.

- Консолідовані на одному пласті компанії, можуть активно втілювати нові бізнес-моделі, створені на принципах цифрової економіки та захоплювати ринок.

Нову архітектуру ціннісного ланцюга називають «пластовою архітектурою» (stack-based architecture) у зв'язку з тим, що транзакції та комунікація між його ланками втрачають ієрархічну структуру [12].

Автори погоджуються зі спеціалістами BCG, які впевнені, що архітектура індустрії впливає на структуру компанії, процеси, маркетинг та обумовлює її бізнес-модель та стратегію. Якщо розглядати вплив змін на існуючі компанії, у яких основною є посередницька діяльність, та причини виникнення нових сервісно-інформаційних учасників, які будують свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, то можна побачити спільні риси, які потребують подальшого вивчення.

Ф. Котлер та К. Л. Келлер виділяли три категорії посередників: торгові– оптові та роздрібні торгові організації, які отримують право на товар та розповсюджують його далі по маркетинговим каналам; брокери – представники виробника, які не отримують права власності на товар; допоміжні організації – незалежні склади, транспортні компанії, рекламні агентства, які приймають участь у процесі розподілу товару чи послуг, але у процесі не отримують права власності чи права заключення угод [9, с. 461]. До цієї ж третьої категорії відносять інфопосередників - сторонні організації, які збирають інформацію про пропозиції у різноманітних категоріях товарів [9, с. 488]. На наш погляд, остання категорія посередників, які раніше виступали лише допоміжними організаціями, зараз впливають на архітектуру ланцюгів створення вартості та можуть деконструювати їх.

В літературі існує декілька поглядів на посередництво. Одні автори, як зазначалось вище, розглядають посередницьку діяльність як збут та реалізацію у розрізі просування товарів, робіт та послуг з правом та без права володіння ними. Згідно з іншими, економічна суть посередників є ширшою та розглядається крізь призму права, банківської справи, страхового бізнесу та інше [3, с. 102]. Вітчизняні автори Л. В. Зав'ялова та Т. Н. Кітаєва виділяють декілька груп посередників: страхові, комерційні, фінансові, промоційні (посередники у каналах просування) та інформаційні. Інформаційними посередниками вважають осіб, що надають відправнику або отримувачу послуги з відправлення, отримання, зберігання електронних даних, а також надають доступ до мереж, особам, що займаються підприємницькою діяльністю та отримувачам товарів чи послуг [1, с. 192]. Інфопосередники, як їх описав Ф. Котлер та К. Л. Келлер у главі «Надання цінності» у 2014 році, або інформаційні посередники, як їх визначають інші дослідники, активно розвиваються, та на нашу думку, окрім збору, накопичення та надання інформації, як зазначено вище, опановують можливості її обробки, що створює додаткову цінність. Особливу увагу привертає B2B (business-to-business) сектор, де інформаційна складова в питанні пошуку та адаптації інформації для ефективного взаємозв'язку між учасниками ланцюга створення цінності, досить важлива.

Поява в архітектурі ціннісного ланцюга нових «пластів» - сервісів, які базуються на специфічних інноваціях та підходах, обумовлює появу нових гравців, які мають ознаки інформаційних посередників. Згодом, завдяки експоненційному росту технологій, впровадженню цифрових бізнес-моделей та наданням сервісних цифрових рішень, такі компанії можуть частково або повністю змінювати ціннісний ланцюг (деконструювати його) та перетворюватись на інформаційно-сервісних посередників.

6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Таким чином, компаніям, які традиційно були на ринку, треба адаптуватись до того, що середовище змінюється. Цифрова трансформація проходить не лінійно, а з експоненційною швидкістю. Компанії можуть бути атаковані не тільки традиційними

конкурентами, а й новими гравцями, які раніше займали тільки окрему нішу у ланцюзі створення вартості. Такі компанії за допомогою цифрових бізнес-моделей та надання сервісних цифрових рішень набувають рис так званих інформаційно-сервісних посередників. З'являються сервісно-інформаційні посередники, які вже не тільки приймають участь у передачі чи зборі інформації, а й мають можливість до її обробки, створює цінність вже не для конкретного замовника, а для цілого «пласту», іноді і для всього ринку чи індустрії.

Нова «пластова» архітектура ціннісних ланцюгів обумовлює появу нових функцій у посередників, що потребує подальшого дослідження. Також важливо мати інструменти для прикладного аналізу знаходження компанії у ціннісному ланцюзі та оцінити ризики/можливості його деконструкції. Важливо виявити критерії для визначення пластів та встановлення місця компанії у конкурентному середовищі певної галузі чи сфери бізнесу.

Author details (in Russian)

ЦИФРОВАЯ ДЕКОНСТРУКЦИЯ ЦЕННОСТНЫХ ЦЕПОЧЕК: ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ. АКЦЕНТ НА СЕРВИСНЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОСРЕДНИКОВ

Татьяна Федорова*, Ирина Литовченко**

*Одесский национальный экономический университет
ул. Преображенская, 8, г. Одесса, 65082, Украина*

**e-mail: tatyanafd@gmail.com*

***e-mail: irinaltigrovna@ukr.net*

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные аспекты трансформации ценностных цепочек создания ценности под влиянием развития цифровых технологий. Обозначены цифровые законы, которые обуславливают новые подходы к работе с информацией. Целью данной статьи является изучение трендов трансформации и деконструкции ценностных цепочек. Определено, что рост технологической мировой мощи происходит не с линейной, а с экспоненциальной скоростью, что очень часто не рассматривается компаниями, которые давно существуют на рынке. Это приводит к задержке во внедрении новых цифровых решений и утрате конкурентоспособности. Определено, что технологические решения хорошо осваивают новые компании, - стартапы, которые строят свой бизнес согласно современным принципам цифровой экономики. Актуальными остаются вопросы архитектуры ценностной цепочки: как участники индустрии организованы и предоставляют ценность к конечным потребителям. В статье рассмотрены некоторые общие черты в поведении участников рынка. Формирование «пластов» (layers) компаний со схожими функциями – «пластовая архитектура» (stack-based architecture), - приводит к созданию сообщества из участников, которые становятся чувствительными к экономии на масштабе и имеют тенденцию к объединению. На вершине цепочки, наоборот появляются компании, которые с помощью цифровых решений обеспечивают более специфические сервисные решения – «сервисный пласт». Такие новые так и уже существующие в определенной сфере компании, построенные эффективно использующие цифровые решения, чаще выполняют посреднические функции и предоставляют сервисные цифровые решения, преобразовывая или полностью изменяя ценностную цепочку. Определено, что на рынке компании могут быть атакованы не только традиционными конкурентами, а и новыми игроками, которые создают ценность уже не для одного конкретного заказчика, а для всего «пласта», а иногда и для всего рынка. «Пластовая» архитектура ценностных цепочек обуславливает появление новых функций и

возможностей для посреднических компаний, что вызывает необходимость их дальнейшего исследования.

Ключевые слова: цифровая экономика, сервисно-информационные посредники, деконструкция ценностных цепочек, B2B, бизнес-модели.

Author details (in English)

DIGITAL DECONSTRUCTION OF VALUE CHAINS. REASONS AND CONSEQUENCES: FOCUS ON SERVICE AND INFORMATIONAL INTERMEDIATORIES

Tetiana Fedorova*, Iryna Lytovchenko**

Odessa national economic university
8 Preobrazhenska str., 65085, Odessa, Ukraine

*e-mail: tatyanafdr@gmail.com

**e-mail: irinaltigrovna@ukr.net

Abstract. *The current aspects of the value chains transformation under the influence of the digital technologies development is discussed in the article. New approaches to information processing and its connection with the digital laws are observed. The purpose of this article is to study trends of value chains transformation and deconstruction. It has been determined that the growth of technological world power does not occur at linear, but at exponential speed. The incumbent companies do not consider this fact very often. This leads to a delay in the implementation of new digital solutions and loss of competitiveness. It has been determined that technological solutions are well developed by new companies - start-ups that build their business according to modern principles of digital economy. The issues of value chain architecture remain relevant: how industry participants are organized and provide value to end-users. Some common features in the behavior of market participants are discussed. The formation of "layers" within the companies with similar functions - "stack-based architecture" - leads to a community of participants who become sensitive to economies of scale and tend to merge. At the top of the chain, on the contrary, there are companies, which can provide digital solutions and suggest more specific service findings - "service layer". Such new and existing companies in a certain sphere efficiently use digital solutions, perform intermediary functions more often and provide service findings solutions, transforming or completely changing the value chain. It has been determined that companies can be attacked not only by traditional competitors, but also by new players at the market who create value not for one particular customer but for the whole "layer" and sometimes for the whole market. The "stack-based" architecture of value chains creates new functions and opportunities for intermediary companies which requires further research.*

Keywords: *digital economy, information intermediaries, deconstruction of value chains, B2B, business-model.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftotip.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Fedorova, T., Lytovchenko, I. (2019) Tsyfrova dekonstruktsiia tsinnosnykh lantsiuhiv: prychny ta naslidky. aktsent na servisnykh ta informatsiinykh poserednykiv [Digital deconstruction of value chains. reasons and consequence: focus on service and informational intermediaries]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 322-331. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19ftotip.pdf>

Використана література:

1. Зав'ялова Л. В., Китаєва Т. Н. К вопросу о роли и значении посреднической деятельности в рыночной экономике. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2011. № 2. С. 188–196.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. «Маркетинг менеджмент». 14-е изд. СПб.: Питер, 2014. 800 с.
3. Куценко С. В. Посредничество как явление современного российского общества. *Омский научный вестник*. 2007. № 1. С. 84–88. URL: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=587517. (дата звернення: 20.09.2019)
4. Coughlan T. Anne, Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, Adel. I. (2007) *Marketing channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ Prentice Hall).
5. Мура Закон *Електронний ресурс «Wikipedia»*. Веб-сайт: URL: https://ru.m.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D1%83%D1%80%D0%B0 (дата звернення 21.08.2019).
6. When Moore's, Cooper's and Butters' laws interact on Media *Digital deliverance*: веб-сайт. URL: <http://www.digitaldeliverance.com/the-rise/interactions-of-the-three-laws/> (дата звернення: 22.08.2019).
7. Стартап *Електронний ресурс «Wikipedia»*: веб-сайт. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF> (дата звернення: 16.08.2019).
8. Електрона навчальна платформа «Coursera»: веб-сайт. URL: https://d3c33hcgivew3.cloudfront.net/WBA_pRjkEeifsxJgH1Ecgg_582dd95018e411e8a46abd4c4fb495ac_DTR-Key-Points-Week-1.pdf?Expires=1566345600&Signature=adEGScab06FPs2IWnzeAhUde9ffydLA89PKsctj~zjW4DY~jn86G6Ful3qXJlclg9JG73-KAcW-zd0L4GeRZ57RbNfC8IxlN4-u1H66NJo4p3uQ3nfrTNRdq1MGVZ0yZOM6Y7WVjkTwr0OD2jqsWoJq9r7TCvxpRuqYzH1uEo_&Key-Pair-Id=APKAJLTNE6QMUY6HBC5A (дата звернення: 20.08.2019).
9. Digital Transformation *Електронна навчальна платформа «Coursera»* : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation/home/week/2> (дата звернення 19.08.2019).
10. Перевод понятия: Economy of Scale *Електронний економічний словник «Академик»*: веб-сайт. URL: https://economy_en_ru.academic.ru/21536/economies_of_scale (дата звернення 23.08.2019).
11. Carl W. Stern *Perspectives /Reprint №372 /The Deconstruction of Value Chains // Boston Consulting Group*. p. 1-2.
12. Dreischmeier R., Evans P., Grebe M., Grebe M., Himmelreich H, Döschl S. *Designing the Tech Function of Future – BCG (12.07.2017)* Веб-сайт: URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/digital-designing-tech-function-future.aspx> (дата звернення: 23.08.2019).

References

1. Zav'yalova, L. V., Kitaeva, T. N. (2011) K voprosu o roli i znachenii posrednicheskoy deyatel'nosti v ryinochnoy ekonomike. [To the question of knowledge and role of intermediators in Economy] *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*. № 2. pp. 188–196.
2. Kotler, F., Keller, K. L. «Marketing menedjment». [Marketing Management] 14-e izd. SPb.: Piter, 2014. (in Russian)
3. Kutsenko, S. V (2007) Posrednichestvo kak yavlenie sovremennogo rossiyskogo obschestva. [Intermediatories activity as a phenomen of modern Russian society] *Omskiy nauchnyiy vestnik*. № 1. pp. 84–88. Available at: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=587517 (accessed: 20.09.2019).

4. Couglan, T. Anne, Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, Adel. I. (2007) *Markeungovi kanalu* [Marketing channels], 7th ed. (Upper Saddle River, NJ Prentice Hall).
5. Mura Zakon Elektronniy resurs «Wikipedia». (2019) [Moor's law] Available at: https://ru.m.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D1%83%D1%80%D0%B0 (accessed 21.08.2019).
6. When Moore's, Cooper's and Butters' laws interact on Media Digital deliverance (2019): Available at: <http://www.digitaldeliverance.com/the-rise/interactions-of-the-three-laws/> (accessed: 22.08.2019).
7. Startup Elektronniy resurs «Wikipedia» (2019): Available at: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF> (accessed: 16.08.2019).
8. Elektronna navchalna platforma «Coursera» (2019): [Educational platform «Coursera»] Available at: https://d3c33hcgivew3.cloudfront.net/WBA_pRjkEeifsxJgH1Ecgg_582dd95018e411e8a46abd4c4fb495ac_DTR-Key-Points-Week-1.pdf?Expires=1566345600&Signature=adEGScab06FPs2IWnzeAhUde9ffydLA89PKsctj~zJW4DY~jn86G6FuI3qXJILclg9JG73-KAcW-zd0L4GeRZ57RbNfc8IxuLN4-u1H66NJo4p3uQ3nfrTNRdq1MGVZ0yZOM6Y7WVjkTwr0OD2jqsWoJq9r7TCvxpRuqYzH1uEo_&Key-Pair-Id=APKAJLTNE6QMUY6HBC5A (accessed: 20.08.2019).
9. Digiital Transformation Elektronna navchalna platforma «Coursera» (2019): Available at: <https://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation/home/week/2> (accessed 19.08.2019).
10. Perevod ponyattya: Economy of Scale Elektronniy ekonomichniy slovnik «Akademik» (2019) [Conception «Economy of Scale”. Internet vocabulary “Academic”]: Available at: https://economy_en_ru.academic.ru/21536/economies_of_scale (accessed 23.08.2019).
11. Carl, W. (2018) Stern Perspectives The Deconstruction of Value Chains. Boston Consulting. p. 1-2. (Group Reprint №372)
12. Dreischmeier, R., Evans, P., Grebe, M., Grebe, M., Himmelreich, H, Döschl, S. Dezain tekhnichnogo budushego (12.07.2017) [Designing the Tech Function of Future – BCG]: Available at: <https://www.bcg.com/publications/2017/digital-designing-tech-function-future.aspx> (accessed: 23.08.2019).



© 2019 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

