

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

УДК 338.1:004

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Литовченко Олена Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7852-4918>

Дячек Віталій Васильович

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-5669>

Мітін Микита Олександрович

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4131-5961>

Lytovchenko Olena, Diachek Vitalii, Mitin Mykyta
V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена актуальним питанням цифрової трансформації економіки, яка передбачає впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси та управлінські практики. Описано ключові аспекти цифровізації: глобальне охоплення, використання технологій (штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн), автоматизація процесів, зміна комунікацій із клієнтами та створення нових ринків. Особливу увагу приділено зміні бізнес-моделей, що базуються на даних, цифрових платформах та сервісах. Проаналізовано характеристики цифрових моделей: адаптивність, орієнтація на послуги, низькі стартові витрати та роль споживача як учасника створення вартості. Встановлено, що цифровізація покращує результативність бізнес-процесів, що в підсумку забезпечує сталі конкурентні переваги підприємницьких структур в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифрова трансформація, інноваційні технології, великі дані, бізнес-модель, платформні моделі.

The article examines current issues of digital transformation of the economy, in particular the introduction of new technologies into various sectors of business and the economy, which contributes to the creation of an infrastructure focused on digital solutions and innovative management methods. It has been established that the digitalization process covers all aspects of enterprise activity, including marketing, sales, logistics, financial operations and personnel management, which allows companies to more quickly adapt to changes in the market environment and offer personalized products and services. As a result, digital technologies make it possible to collect and process large volumes of data, which enables more accurate and effective strategic decision-making. The authors of the article examine in detail the components of digitalization, among which they highlight the following: global reach, innovative technologies, changes in communication with clients, automation of business processes, creation of new markets and changes in consumer habits. The article pays special attention to the study of the main aspects of digitalization based on the use of big data, which allows not only to increase operational efficiency, but also to forecast demand and personalize services. The article also emphasizes the importance of integrating digital technologies into the business models of companies, which contributes to their competitiveness and sustainable development. An important place in the study is occupied by the analysis of changes occurring in the business models of companies in the conditions of the digital economy. It was established that the transition from traditional to digital business models, where information and communication technologies play a key role, is a necessity for modern enterprises. The authors examine the characteristics of digital business models, such as flexibility, the use

of data as a key resource, and the transition from physical goods to digital services. Considerable attention is paid to the changing role of the consumer, who is becoming an active participant in the value creation process in digital business.

Keywords: digital transformation, innovative technologies, big data, business model, platform models.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, сприяючи впровадженню новітніх технологій у різні галузі. Цей процес має глибокий вплив на всі аспекти підприємницької діяльності, включаючи маркетинг, логістику, фінансові операції та управління кадрами. Цифровізація відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема через автоматизацію процесів, поліпшення взаємодії з клієнтами та збирання великих обсягів даних для прийняття більш ефективних рішень. Водночас виникають проблеми, пов'язані з необхідністю адаптації бізнес-моделей до нових умов цифрової економіки, зокрема перехід від традиційних фізичних бізнес-структур до цифрових платформ, використання яких вимагає значних інвестицій у технології та зміни в управлінні компаніями. Перед підприємствами постають виклики, пов'язані з безпекою даних, інтеграцією нових технологій і забезпеченням ефективності бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація економіки привертає дедалі більшу увагу дослідників, які аналізують її вплив на бізнес-моделі та управлінські процеси. Значний внесок у цю сферу зробили О. Остервальдер, І. Піньєр [1], які акцентують на важливості використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та інтернет речей, для адаптації компаній до сучасних ринкових умов. Майкл Раппа [2] запропонував детальну класифікацію інтернет-бізнес-моделей, таких як брокерські сервіси, підписки, утилітарні моделі та онлайн-реклама, які сьогодні стають основою для створення нових ринків. Г. Хамел і К. К. Прахалад [3] дослідили стратегічний вплив цифровізації, зокрема, на формування конкурентних переваг і створення інноваційних рішень, що змінюють традиційні підходи до управління. Водночас, В. Чан Кім [4] розглядав вплив цифровізації на формування нових ринків і переваг у конкуренції. Зокрема, концепція «блакитного океану» Кіма демонструє, як технології можуть створювати можливості поза межами традиційної конкуренції. Сучасні дослідження в цієї сфері показують, що цифровізація відкриває нові можливості для персоналізації сервісів, аналізу даних та

швидкої адаптації до змін. Однак, як наголошують науковці і практики, ці процеси супроводжуються викликами, такими як загрози в сфері кібербезпеки бізнесу, високі витрати на впровадження цифрових технологій та необхідність зміни організаційної культури.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Цифрова трансформація економіки має значний вплив на всі аспекти діяльності підприємств, а наріжним питанням серед невирішених проблем залишається проблема ефективної інтеграції новітніх цифрових технологій у традиційні бізнес-моделі. Цифровізація змінює не лише спосіб взаємодії з клієнтами, але й суттєво трансформує внутрішні процеси компаній, що вимагає адаптації організаційних структур та управлінських підходів до умов, що стрімко змінюються. Одним із важливих аспектів є управління великими даними, що дозволяє приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення, проте зберігається проблема забезпечення безпеки та конфіденційності інформації. Крім того, зміна споживацьких звичок і появи нових цифрових ринків ставлять нові вимоги до бізнес-моделей, що потребують розробки нових стратегій і моделей взаємодії з партнерами та споживачами.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження складових прояву цифрових технологій в економіці та ключових характеристик змін бізнес-моделей у умовах цифровізації економіки, визначення основних напрямків адаптації підприємств до цифрових трансформацій та аналіз переваг, які інноваційні технології надають для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація економіки передбачає активне впровадження новітніх технологій у різні галузі бізнесу та економіки, що сприяє формуванню інфраструктури, орієнтованої на цифрові рішення та інноваційні методи управління. Цей процес зачіпає всі аспекти діяльності підприємств, включаючи маркетинг, збут, логістику, фінансові операції та управління кадрами. Завдяки цифровізації організації можуть оперативніше реагувати на зміни в ринковому середовищі, покращу-

вати взаємодію з клієнтами та надавати персоналізовані продукти і послуги. Крім того, це дозволяє збирати та обробляти великі масиви даних, що в свою чергу забезпечує більш точне та ефективне прийняття стратегічних управлінських рішень.

Цифровізація проявляється через кілька основних складових, серед яких: глобальний характер процесу, впровадження інноваційних технологій, зростання обсягу зібраних даних, зміна способів комунікації з клієнтами,

еволюція або навіть зникнення традиційних галузей, автоматизація та удосконалення бізнес-процесів, забезпечення безпеки та конфіденційності інформації, а також виникнення нових ринків (таблиця 1).

Про значний вплив цифрових платформ на глобальну економіку свідчать дані щодо активізації реальних фінансових транзакцій між учасниками, які досягли критичної маси. Так, у звіті Statista [5] зазначено, що у 2021 році обсяги електронної комерції в усьому світі

Таблиця 1

Складові прояву цифровізації в економіці

Складові	Короткий опис
Глобальне охоплення	Цифровізація стирає географічні кордони, забезпечуючи глобальний доступ до інформації та послуг. Завдяки Інтернету, мобільним технологіям і хмарним сервісам компанії та користувачі можуть взаємодіяти з будь-якої точки світу, сприяючи глобалізації бізнесу і створенню нових міжнародних ринків.
Новітні технології	Цифровізація активно впроваджує новітні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, блокчейн, інтернет речей (IoT), розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR). Ці технології значно змінюють спосіб ведення бізнесу, покращують процеси обробки даних, оптимізують роботу з клієнтами, автоматизують виробництво.
Взаємодія з клієнтами	Цифрові канали взаємодії (онлайн-магазини, мобільні додатки, чат-боти, соцмережі) змінюють надання послуг, дозволяючи компаніям швидко реагувати на потреби клієнтів, персоналізувати сервіси та інтегрувати онлайн-рішення для покращення користувацького досвіду.
Зникнення або трансформація традиційних галузей	Цифровізація трансформує традиційні галузі, знижуючи витрати, покращуючи доступність товарів і послуг, автоматизуючи процеси. Деякі галузі, як традиційна роздрібна торгівля, змінюються або зникають через нові технології.
Створення нових ринків	Цифровізація створює нові ринки, зокрема онлайн-послуг, цифрових товарів, фінтеху та мобільних додатків, дозволяючи залучати глобальних споживачів без фізичної присутності.
Зміна споживацьких звичок	Цифровізація змінює також звички споживачів. Люди все більше взаємодіють з товарами та послугами через цифрові канали – онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі. Вони очікують швидких, доступних і зручних рішень для своїх запитів, що змушує компанії адаптуватися до нових вимог.
Зміни в організаційних структурах та роботі з персоналом	Цифровізація також впливає на організаційні структури компаній, оскільки все більше компаній запроваджують дистанційну роботу, гнучкі графіки, автоматизацію обов'язків співробітників. Це змінює культуру і взаємодію всередині колективів, що, в свою чергу, вимагає нових підходів до управління персоналом і розвитку лідерських навичок.
Великі дані (Big Data)	Цифровізація призводить до величезного зростання обсягу зібраних, оброблених та збережених даних. Це так звані «великі дані» (Big Data), які можуть включати інформацію про поведінку користувачів, транзакції, виробничі процеси, фізичні параметри, соціальні мережі та інші джерела. Обробка цих даних дозволяє отримати цінні інсайти для бізнесу, прогнозувати попит, підвищувати ефективність, здійснювати персоналізацію послуг.

Джерело: побудовано авторами

перевищили 4,9 трильйона доларів, а до 2025 року очікується, що цей показник зросте до 7,4 трильйона доларів. За даними Deloitte [6] ринок цифрових платформ у 2022 році оцінювався в 11 трильйонів доларів, з прогнозами зростання до 20 трильйонів доларів до 2025 року. За прогнозами McKinsey до 2030 року обсяги обороту платформних бізнес-моделей можуть досягти 70 трильйонів доларів [7]. Зростання глобальних обсягів платежів цих організацій руйнують установлені уявлення про можливості традиційних моделей роздрібної торгівлі, стають предметом зростаючого інтересу інвесторів та підвищення вартості платформних компаній у довгостроковій перспективі.

Стрімка інтеграція цифрових технологій в економіку активно прискорює розвиток підприємств, орієнтуючи їх на застосування комп'ютерних і інформаційних інновацій. Це, в свою чергу, веде до зміни та вдосконалення бізнес-моделей компаній. О. Остервальдер, І. Піньєр і Х. Туччі вказують, що

бізнес-модель варто розглядати як концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх зв'язків з метою вираження бізнес-логіки конкретної фірми. Тому треба розглянути, які концепції та зв'язки дозволяють спрощено описати та представити цінність, яку надають клієнтам, як це робиться та з якими фінансовими наслідками [8].

Сучасна бізнес-модель компаній, як учасників економічної діяльності, повинна передбачати активне впровадження цифрових технологій, де інформаційні системи виступають основним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг і сталого розвитку. Розглянемо ключові характеристики змін бізнес-моделей у цифровій економіці (таблиця 2).

Сучасні бізнес-моделі повинні активно впроваджувати цифрові технології, де інформаційні системи забезпечують конкурентні переваги та сталий розвиток. Зміни бізнес-моделей у цифровій економіці включають гнучкість і адаптивність до ринкових змін, використання даних як основного ресурсу

Таблиця 2

Ключові характеристики змін бізнес-моделей у цифровій економіці

Характеристика	Короткий опис
Гнучкість та адаптивність до змін	Цифрові бізнес-моделі дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку завдяки використанню аналітики даних і автоматизації процесів.
Використання даних як основного активу	У цифровій економіці дані стають основним ресурсом для прийняття бізнес-рішень. Замість традиційних активів, як-от нерухомість чи матеріальні товари, компанії отримують конкурентні переваги, збираючи, обробляючи та аналізуючи великі обсяги даних, що дозволяє прогнозувати тенденції, оптимізувати маркетинг і створювати нові продукти чи послуги.
Інтерфейси та сервіси як нові форми створення вартості	Моделі, засновані на API та онлайн-сервісах, дозволяють бізнесу створювати нові пропозиції через взаємодію з іншими компаніями або користувачами, надаючи платформи або інструменти для транзакцій (наприклад, SaaS або онлайн-майданчики).
Перехід від фізичних товарів до цифрових послуг і продуктів	Компанії зосереджуються на наданні цифрових товарів і послуг (музика, відео, ПЗ), що передаються через Інтернет. Це знижує витрати на виробництво та зберігання і дає доступ до глобальних ринків без фізичних магазинів.
Масштабованість і низькі витрати на початкову стадію розвитку	Цифрові бізнеси знижують витрати на запуск завдяки хмарним технологіям та автоматизації, що дозволяє малим підприємствам швидко виходити на ринок і масштабуватися без великих інвестицій у фізичні активи.
Зміщення акценту з власності на доступ	У цифровій економіці важливіший доступ до ресурсів, ніж їхнє володіння. Моделі підписки (SaaS, контент) забезпечують стабільний дохід і гнучкі умови для споживачів.
Нова роль споживача як активного учасника процесу створення вартості	У цифрових бізнес-моделях споживачі стають учасниками створення або перерозподілу вартості, генеруючи контент для монетизації платформ (наприклад, YouTube, Instagram).

Джерело: побудовано авторами

для прийняття рішень, а також створення вартості через сервіси та інтерфейси. Крім того, зростає значення цифрових товарів і послуг, що знижує витрати та відкриває доступ до глобальних ринків, а також забезпечується масштабованість бізнесів завдяки хмарним технологіям. У цифровій економіці акцент зміщується з власності на доступ, а споживачі стають активними учасниками процесу створення вартості.

Ключовим аспектом вибору бізнес-моделі є розуміння суті змін, які відбуваються в умовах цифрової трансформації. Все більше компаній відмовляються від традиційних фізичних бізнес-структур на користь цифрових платформ, де основним ресурсом стають інформаційні технології та комп'ютерні мережі. Багато дослідників акцентують увагу на зміні самого характеру бізнес-моделей, що переходять від традиційних до цифрових або платформних моделей. У цих нових моделях інформаційно-комунікаційні технології стають фундаментом для взаємодії учасників у реальному часі. Платформа визначається як структура або екосистема, що сприяє взаємодії між споживачами, партнерами та іншими учасниками [9]. В широкому сенсі її слід розглядати як бізнес-модель, яка створює цінність шляхом побудови інфраструктури для полегшення процесу обміну між двома або більше взаємозалежними учасниками, як правило, споживачами (customers) і виробниками (producers).

Традиційна бізнес-модель спирається на усталені підходи і передбачає фізичну присутність компанії на ринку, безпосереднє спілкування з клієнтами та використання звичних каналів розподілу товарів і послуг. Вона опирається на фізичні активи - магазини, фабрики, склади, офіси та інші об'єкти, які є основою операційної діяльності підприємства. На противагу цьому, цифрова бізнес-модель формується в умовах швидкої цифрової трансформації і акцентує увагу на використанні Інтернету та новітніх технологій. Вона дозволяє здійснювати бізнес через онлайн-платформи, такі як вебсайти, мобільні додатки, соціальні медіа та електронну пошту, що забезпечує прямий зв'язок з клієнтами та змінює традиційні форми взаємодії.

Цифрова бізнес-модель характеризується використанням передових технологій для оптимізації та вдосконалення діяльності компанії. Серед основних компонентів можна виокремити автоматизацію операцій, індивідуалізоване обслуговування клієнтів, а також

збирання та аналіз великих обсягів даних, що дають змогу точніше приймати маркетингові рішення. У такій моделі активно застосовуються електронні платіжні системи та онлайн-ресурси для поширення товарів і послуг.

У рамках цифрової економіки компанії інтегрують у свої стратегії новітні технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей, аналітику даних і хмарні технології, що дозволяє не лише автоматизувати бізнес-процеси, а й здійснювати більш глибокий аналіз і прогнозування. Це сприяє кращій адаптації до змін, підвищеній персоналізації пропозицій та гнучкості у роботі з клієнтами. Порівняльну характеристику традиційної та цифрової бізнес-моделей за критеріями, які були обрані з урахуванням основних аспектів, що визначають ефективність і життєздатність бізнес-моделі в умовах швидких змін на ринку подано в таблиці 3.

Отже, цифрова бізнес-модель надає суттєві переваги порівняно з традиційною. Вона дозволяє значно розширити канали продажу, забезпечуючи доступ до глобальної аудиторії через інтернет-платформи та мобільні додатки. Це спрощує масштабування бізнесу, оскільки цифрові рішення забезпечують легкий доступ до нових ринків без значних географічних обмежень. Також цифрова модель має більшу гнучкість та адаптивність, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та ефективно змінювати продукти чи послуги. Вона також дозволяє знижувати операційні витрати на фізичні операції, хоча й потребує інвестицій у технології. Нарешті, цифрова модель надає більшу різноманітність у моделях доходу, таких як підписки та реклама, що відкриває нові можливості для монетизації бізнесу.

У якості яскравих прикладів платформних бізнес-моделей, в яких підприємства забезпечують взаємодію між користувачами та постачальниками послуг, формуючи масштабні мережі та надаючи переваги й можливості для всіх учасників можна привести наступні платформи: YouTube – платформа для завантаження та перегляду відео-контенту, користувачі якої можуть створювати власний контент та отримувати дохід від реклами на своєму каналі; Amazon – одна з найбільших електронних комерційних платформ у світі, яка дозволяє користувачам купувати товари та послуги, а також продавцям розміщати свої товари на платформі для продажу; Olx – використовується для купівлі-продажу товарів між фізичними особами та бізнесами, користу-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової бізнес- моделі

Критерій	Традиційна бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
Канали продажу	Фізичні магазини, торгові точки, офлайн-продажі	Інтернет-платформи, мобільні додатки, електронна комерція
Масштабування	Обмежене географічно, потребує значних ресурсів для розширення	Легше масштабувати за рахунок глобальної доступності
Гнучкість та адаптивність	Повільна реакція на зміни ринку, значні затрати на адаптацію	Швидка адаптація до змін, можливість швидкої зміни продукту або послуги
Операційні витрати	Високі витрати на складські приміщення, доставку, адміністрування	Менші витрати на фізичні операції, але великі витрати на технології та підтримку
Моделі доходу	Прямий продаж товарів чи послуг, часто за фіксованими цінами	Підписка, freemium, реклами, надання платних преміум-опцій, ліцензії
Ризики	Залежність від економічних умов на місцевих ринках, конкуренція на обмежених територіях	Технічні ризики, кіберзагрози, конкуренція на глобальному ринку

Джерело: побудовано авторами

вачі якої можуть легко знаходити й продавати товари без посередників; Prom.ua – платформа для малого та середнього бізнесу, де підприємці можуть створювати онлайн-магазини, а покупці – знаходити необхідні товари та послуги безпосередньо у постачальників; Liki24 – платформа для замовлення ліків, яка поєднує аптеки з кінцевими споживачами, де покупці можуть знайти лікарські засоби за доступними цінами, а аптеки отримують доступ до нових клієнтів через онлайн-продажі; Airbnb – платформа, яка об'єднує попит та пропозиції з оренди житла по всьому світу; Uber – платформа для замовлення та оплати послуг таксі та інших перевізників через мобільний додаток; Upwork – платформа, де підприємства можуть знаходити та наймати фрілансерів для виконання різних проєктів; Google AdSense – рекламна платформа, яка дозволяє веб-сайтам та блогерам заробляти гроші, розміщуючи рекламу Google на своїх сторінках.

Ефективна адаптація підприємств до умов цифрової економіки вимагає стратегічного підходу, який охоплює кілька основних аспектів (таблиця 5).

Отже, цифровізація включає кілька ключових складових, серед яких глобальне охоплення, впровадження новітніх технологій, зміни в способах взаємодії з клієнтами, трансформація традиційних галузей, створення нових ринків, зміна споживацьких звичок та організаційних структур, а також зростання

обсягу зібраних даних. Вона призводить до глобалізації бізнесу, автоматизації процесів, персоналізації сервісів і змін у вимогах до управління персоналом. Водночас, цифровізація сприяє створенню нових можливостей для підприємств, що дозволяє залучати глобальних споживачів і покращувати ефективність бізнесу завдяки обробці великих даних.

Для успішної адаптації підприємств до умов цифрової економіки необхідно впровадження комплексного підходу, що охоплює модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток гнучких управлінських структур та активне залучення споживачів. Ключовими аспектами є також забезпечення кібербезпеки, оптимізація роботи з великими даними та безперервне навчання персоналу. Усе це дозволяє підприємствам не лише ефективно використовувати новітні технології, але й оперативно реагувати на зміни в ринку та споживчих потребах, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Висновки. Цифровізація змінює економіку та бізнес-моделі, відкриваючи нові можливості для створення ринків і взаємодії з клієнтами. Ключові аспекти цифрових технологій включають новітні технології, трансформацію галузей і зміни в споживацьких звичках. Це сприяє розвитку нових форм бізнесу та модернізації існуючих через використання великих даних для прийняття рішень.

Цифрові бізнес-моделі відрізняються гнучкістю, адаптивністю та використанням даних

Таблиця 5

Стратегічні аспекти адаптації підприємств до цифрової економіки

Аспект	Короткий опис
Інвестування в цифрову інфраструктуру	Підприємствам необхідно забезпечити сучасні ІТ-ресурси, оновити програмне забезпечення та інвестувати в хмарні рішення для забезпечення ефективної роботи та зберігання даних.
Створення гнучких управлінських структур	Підприємствам слід забезпечити гнучкість управлінських підходів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження agile-методологій, створення міжфункціональних команд для швидкого реагування на зміни та можливість швидкого коригування бізнес-планів.
Залучення споживачів до створення вартості	Підприємства повинні створити або модернізувати цифрові платформи для комунікації з клієнтами (вебсайти, мобільні додатки, чат-боти). Це дозволить не тільки покращити обслуговування клієнтів, але й зібрати цінні відгуки, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни в потребах споживачів.
Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	Оскільки цифровізація супроводжується ризиками витоку або атак на корпоративні системи, важливо вжити заходів для захисту інформації. Це включає впровадження шифрування даних, багаторівневих систем доступу, регулярне оновлення програмного забезпечення для захисту від шкідливих програм, а також навчання співробітників принципам безпеки.
Оптимізація управління великими даними	Використання великих даних для прийняття стратегічних рішень має бути одним із пріоритетів адаптації. Підприємства повинні впроваджувати інструменти для збору, зберігання та аналізу даних, а також використовувати алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування тенденцій і оптимізації бізнес-процесів.
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Підприємствам необхідно інвестувати в навчання своїх співробітників, надаючи їм знання та навички для роботи з новими технологіями. Курси, тренінги та сертифікаційні програми допоможуть підготувати команду до роботи в умовах цифрової економіки.
Аналіз і моніторинг споживчих трендів	Постійний моніторинг та аналіз змін у споживчих звичках, тенденцій у поведінці покупців через соціальні медіа, відгуки, дані онлайн-платформ дозволить оперативно реагувати на зміни в перевагах клієнтів.

Джерело: побудовано авторами

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

як основного активу. Вони знижують витрати на запуск і розвиток, забезпечуючи масштабованість і доступ до ресурсів без значних інвестицій у фізичні активи. Переваги включають розширення каналів продажу через інтернет і мобільні додатки, що відкриває доступ до глобальної аудиторії і знижує географічні обмеження, а також дає різноманітність моделей доходу. Основні напрямки адаптації підприємств до цифрових трансформацій включають

інвестування в цифрову інфраструктуру, створення гнучких управлінських структур, залучення споживачів до процесу створення вартості, забезпечення кібербезпеки, оптимізацію управління даними та підвищення кваліфікації співробітників. Постійний моніторинг споживчих трендів допомагає оперативно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, забезпечуючи ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282p.
- Rappa M. Business Models on the Web. URL: <http://surl.li/bthlib> (дата звернення: 09.11.2024).
- Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. 1996. 384 p.
- Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review. URL: <http://surl.li/mvblrc> (дата звернення: 09.11.2024).

5. Statista. (2021). Global e-commerce sales 2014–2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 08.12.2024).
6. Deloitte. (2022). The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html> (дата звернення: 09.12.2024).
7. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, Istvan Rab (2021) A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy> (дата звернення: 09.12.2024).
8. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16. P. 1–25. URL: <http://surl.li/yemelhw> (дата звернення: 09.11.2024).
9. Сметанюк О. А., Цісар Д. О. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 386–390.

REFERENCE:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc. 282 p.
2. Rappa M. Business Models on the Web. Available at: <http://surl.li/bthlib> (accessed November 09.11.2024).
3. Hamel G., Prahalad K. (1996) Competing for the Future. 384 p.
4. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review. Available at: <http://surl.li/mvblrc> (accessed November 09.11.2024).
5. Statista. (2021). Global e-commerce sales 2014-2025. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed November 08.12.2024).
6. Deloitte. (2022). The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html> (accessed November 09.12.2024).
7. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, Istvan Rab (2021) A design-led approach to embracing an ecosystem strategy Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy> (accessed November 09.12.2024).
8. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, pp. 1–25.
9. Smetaniuk O. A., Tsisar D. O. (2023) Platformy yak biznes-model: zdobuttia konkurentnoi perevahy cherez ekosystemnyi pidkhid [Platforms as a business model: gaining competitive advantage through an ecosystem approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 23, pp. 386–390.