

Швецов Владислав Анатолійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

Бесялов Талят Енверович
д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Досліджено трансформацію бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України. Визначено ключові чинники змін, серед яких — розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції та зміна поведінки споживачів. На основі бібліометричного аналізу окреслено основні напрями досліджень, провідні установи й авторів. Акцент зроблено на міждисциплінарності, інноваційності моделей та викликах цифрової адаптації. Окрему увагу приділено перспективам дослідження впливу штучного інтелекту, етики цифровізації та трансформації в МСП. Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій цифрового розвитку бізнесу в Україні.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, інновації, цифрові технології, цифровізація, стратегічне управління, бібліометричний аналіз, цифрова економіка.

Аналіз сучасних наукових публікацій, здійснений із застосуванням бібліометричних методів, підтвердив істотне зростання інтересу дослідницької спільноти до проблематики цифрової трансформації бізнес-моделей, особливо в період після 2018 року. Така динаміка корелює з активізацією процесів цифровізації в глобальному масштабі, зокрема стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням ролі цифрових платформ, а також появою нових викликів, пов'язаних із динамічними змінами ринкового середовища. У ході аналізу публікацій, включених до наукометричної бази даних *Scopus*, встановлено, що більшість наукових праць зосереджуються на дослідженні механізмів інтеграції сучасних цифрових інструментів у систему управління підприємствами. Зокрема, ключовими темами є застосування штучного інтелекту для автоматизації прийняття рішень, використання аналітики великих даних для прогнозування поведінки споживачів та оптимізації процесів, впровадження хмарних обчислень для забезпечення гнучкості та масштабованості бізнес-операцій. [2]

Посилений науковий інтерес спрямований на вивчення взаємозв'язку між впровадженням технологічних інновацій і трансформацією бізнес-моделей, що передбачає переосмислення підходів до створення цінності, оновлення комунікаційних каналів, оптимізацію внутрішніх процесів і впровадження нових механізмів отримання доходу. Також активно досліджуються питання адаптації стратегій підприємств до цифрових умов, розвиток цифрових навичок персоналу та управління ризиками, пов'язаними з кіберзагрозами й етичними аспектами цифровізації.

Бібліометричний аналіз дав змогу виокремити основні напрямки наукового дискурсу, що охоплюють технологічні інновації, стратегічне управління, електронну комерцію, цифрові екосистеми, сервітизацію та сталий розвиток. Ці теми відображають перехід від традиційних моделей бізнесу до більш відкритих, інтегрованих і клієнтоорієнтованих цифрових форматів.

Особливо помітною є тенденція до зміщення акценту з ієрархічних організаційних структур на гнучкі платформенні моделі, які базуються на активному використанні цифрових каналів взаємодії зі споживачами, партнерами, інвесторами та внутрішніми стейкхолдерами. Такі рішення забезпечують більш динамічну інтеграцію учасників бізнес-процесів у межах цифрових екосистем, сприяють створенню додаткової цінності через співпрацю та обмін даними, а також формують нові механізми залучення клієнтів і монетизації послуг. У цьому контексті цифрові платформи відіграють роль

каталізаторів інновацій, дозволяючи суб'єктам господарювання не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й проактивно впливати на формування попиту, поведінкових моделей споживачів та конфігурацій бізнес-мереж. [1]

Особливу увагу в межах дослідження зосереджено на аналізі трансформаційних процесів у малому та середньому бізнесі (МСБ), який відіграє важливу роль у структурі національної економіки та має значний потенціал щодо адаптації до цифрових викликів. Незважаючи на обмеженість фінансових, кадрових та технічних ресурсів, представники МСБ демонструють відносно високу гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а також ініціативність у впровадженні інноваційних цифрових рішень. У процесі трансформації їх бізнес-моделей спостерігається активне використання хмарних сервісів, цифрових платформ для продажів і комунікацій, а також інструментів онлайн-маркетингу, що дозволяє ефективно виходити на нові ринки та оптимізувати внутрішні процеси. Водночас виявлено низку стримуючих чинників, які перешкоджають повноцінній цифровій трансформації МСБ. [4]

Зокрема, йдеться про недостатній рівень цифрової грамотності керівників і персоналу, що ускладнює прийняття технологічно обґрунтованих управлінських рішень; відсутність довгострокової цифрової стратегії, яка б інтегрувала цифрові інструменти у загальну бізнес-модель; обмежений доступ до джерел фінансування цифрових проєктів; а також нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, особливо у сільських та віддалених регіонах. Ці фактори створюють бар'єри для ефективного впровадження інновацій та потребують системного вирішення як на рівні окремих підприємств, так і через інституційні механізми підтримки з боку держави, галузевих асоціацій і науково-освітнього середовища.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифровізація економіки України суттєво змінює умови функціонування суб'єктів господарювання, зумовлюючи необхідність переосмислення традиційних бізнес-моделей та впровадження нових підходів до створення, доставки та споживання цінності. Трансформація бізнес-моделей у цифрову епоху виявляється складним і багатограним процесом, що охоплює не лише технологічну модернізацію, а й суттєві організаційні, управлінські та культурні зміни. [3]

Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективна цифрова трансформація потребує інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій — таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні сервіси — в управлінську та операційну діяльність підприємств. Водночас вирішальну роль відіграють нематеріальні чинники: готовність до змін, цифрові компетентності персоналу, відкритість до інновацій, стратегічне бачення розвитку в умовах цифрової економіки.

Особливої уваги заслуговує малий і середній бізнес, який, попри обмежені ресурси, демонструє високу гнучкість та інноваційність. Водночас бар'єри, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями, кадровим дефіцитом і відсутністю цифрової стратегії, потребують цілеспрямованої підтримки з боку держави, науки та бізнес-об'єднань.

Ефективна трансформація бізнес-моделей потребує комплексної взаємодії між приватним сектором, державними структурами, освітньо-науковими установами та ІТ-середовищем. Формування сприятливого інноваційного середовища має включати не лише технологічне впровадження рішень, а й їх стратегічну інтеграцію в управлінські підходи.

Загалом, трансформація бізнес-моделей у цифрову добу є комплексним явищем, що охоплює економічні, технологічні й соціокультурні виміри та вимагає постійної наукової підтримки й гнучкого управління.

Література

1. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 21. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
2. Циркулярні бізнес-моделі в Україні / О. Терпугов та ін. Problems of Environmental Biotechnology. 2024. № 1-2. URL: <https://doi.org/10.18372/2306-6407.1.18931>
3. Лісова Р. Концепція успішної цифрової трансформації бізнес-моделі. Розвиток суспільства та

науки в умовах цифрової трансформації. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/08.05.2020.v1.02>

4. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

5. Loebbecke C., Picot A. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2015. Vol. 24, no. 3. P. 149–157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>