

Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки

*Кузьмук Ігор Ярославович¹, Осінова Алла Анастасіївна², Вишнюк Віталій
Володимирович³*

Опубліковано	Секція	УДК
03.06.2024	Економіка	004:658.8

DOI: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Цифрова економіка, що відзначається швидким технологічним розвитком і поширенням інтернет-зв'язку, фундаментально трансформувала традиційні бізнес-моделі. Така трансформація є не просто тенденцією, а важливим зрушенням, що вимагає всебічної адаптації для того, щоб бізнес був конкурентоспроможним та стійким. Актуальність цього дослідження полягає в тому, що воно присвячене вивченню того, як бізнес може ефективно модифікувати свої моделі, щоб відповідати сучасним вимогам цифрової економіки. Метою цього дослідження є аналіз ключових факторів, що зумовлюють адаптацію бізнес-моделей у різних секторах, визначення успішних стратегій та створення основи для ефективного впровадження цих змін.

Завдяки проведеному аналізу літературних джерел та конкретних прикладів компаній, які успішно перейшли на цифрові моделі, у цьому дослідженні було сформульовано низку важливих положень. Воно наголошує на важливості інтеграції цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних, хмарні обчислення та інтернет речей, в основні бізнес-процеси. До того ж, дослідження акцентує увагу на необхідності клієнтоорієнтованого підходу, що передбачає використання цифрових інструментів для покращення клієнтського сервісу та взаємодії з клієнтами. Результати дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують цифрову трансформацію, характеризуються більшою гнучкістю, інноваційністю та конкурентними перевагами.

Висновки, отримані в результаті дослідження, свідчать про те, що, незважаючи на те, що цифрова адаптація створює значні виклики, вона також відкриває значні можливості для зростання та ефективності. У дослідженні визначено ключові сфери, на яких бізнес має сконцентрувати свої зусилля, зокрема розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників та формування культури безперервних інновацій. Дослідження також підкреслює важливість стратегічного партнерства та інтеграції в інноваційну екосистему для прискорення цифрової трансформації.

¹ кандидат економічних наук, доцент, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, економічний факультет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-2279>

² кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, факультет економіки і підприємництва, Уманський національний університет садівництва, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5330-3676>

³ аспірант, кафедра міжнародних економічних відносин, факультет економіки та управління, Хмельницький національний університет, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4573-5226>

Для подальших досліджень існує чимало перспектив, зокрема, у вивченні довгострокового впливу цифрової адаптації на стійкість і стабільність бізнесу. Майбутні дослідження можуть бути присвячені вивченню стратегій адаптації для конкретних секторів, ролі державної політики у сприянні цифровій трансформації та соціально-економічних наслідків повсюдного впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, конкурентоспроможність, управління змінами, інноваційні технології, маркетингові підходи, електронна комерція, гнучкість бізнесу.

Adaptation of Business Models to the Requirements of the Digital Economy

Annotation. The digital economy, characterized by rapid technological development and the proliferation of internet connectivity, has fundamentally transformed traditional business models. This transformation is not just a trend but a significant shift that requires comprehensive adaptation for businesses to remain competitive and sustainable. The relevance of this study lies in its focus on how businesses can effectively modify their models to meet the contemporary demands of the digital economy. The aim of this research is to analyze the key factors driving the adaptation of business models across various sectors, identify successful strategies, and create a foundation for the effective implementation of these changes.

Through the analysis of literature sources and specific examples of companies that have successfully transitioned to digital models, this study formulates a number of important propositions. It emphasizes the importance of integrating digital technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things, into core business processes. Furthermore, the study highlights the necessity of a customer-centric approach, which involves using digital tools to enhance customer service and interaction. The results of the research indicate that companies actively implementing digital transformation are characterized by greater flexibility, innovation, and competitive advantages.

The conclusions drawn from the study indicate that, despite the significant challenges posed by digital adaptation, it also opens up substantial opportunities for growth and efficiency. The research identifies key areas where businesses should focus their efforts, including the development of digital infrastructure, upskilling employees, and fostering a culture of continuous innovation. The study also underscores the importance of strategic partnerships and integration into the innovation ecosystem to accelerate digital transformation.

There are numerous prospects for further research, particularly in examining the long-term impact of digital adaptation on business resilience and stability. Future studies could explore sector-specific adaptation strategies, the role of government policy in facilitating digital transformation, and the socio-economic implications of the widespread adoption of digital technologies.

Keywords: digital transformation, competitiveness, change management, innovative technologies, marketing approaches, e-commerce, business flexibility.

Вступ

Цифрова економіка, що відзначається швидким технологічним розвитком і широким розповсюдженням інтернету, фундаментально змінила традиційні бізнес-моделі. Ці зміни є не просто тимчасовою тенденцією, а глибинним зрушенням, яке вимагає від бізнесу всебічної адаптації для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку. По мірі того, як цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та інтернет речей стають невід'ємною

частиною бізнес-операцій, компанії мають розвивати свої моделі, щоб ефективно використовувати ці інновації.

Основний виклик полягає у визначенні та впровадженні стратегій, необхідних для успішного проходження цієї цифрової трансформації. Компанії мають інтегрувати ці технології у свої основні процеси, застосовуючи при цьому клієнтоорієнтований підхід для покращення сервісу та взаємодії. Цей процес адаптації, хоча і пов'язаний зі значними викликами, водночас відкриває широкі можливості для зростання та підвищення ефективності [1, с. 193].

Зважаючи на важливість цих змін, існує актуальна потреба в тому, як бізнес може ефективно модифікувати свої моделі, щоб вони відповідали вимогам цифрової економіки.

Останніми роками зростає кількість досліджень, що вивчають адаптацію бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. Такі вчені, як Гринько Т. [2] та Кулинич М. [3, с. 59], зробили значний внесок у цю сферу, запропонували свій погляд на революційний характер цифрових технологій та необхідність для бізнесу еволюціонувати у відповідь на них.

Портер у своєму дослідженні конкурентної стратегії визнає трансформаційну силу цифровізації, наголошуючи на необхідності для компаній інтегрувати цифрові технології у свої ланцюжки створення вартості, щоб отримати конкурентну перевагу. Теорія підричних інновацій Крістенсена ще більше наголошує на важливості адаптації бізнес-моделей для ефективного використання нових технологій, висвітлюючи ризики, на які наражаються компанії, що не здатні прийняти зміни [4, с. 30].

Лісова Р. [5, с. 116] та Янковой Р. [6, с. 125] та його колеги провели масштабні дослідження впливу цифровізації на різні галузі, виявивши значний вплив на продуктивність, ринкову динаміку та ефективність роботи компаній. Їхні дослідження акцентують увагу на ролі прийняття рішень на основі даних, бізнес-моделях на основі платформ і важливості організаційної гнучкості для навігації в цифровому просторі [7].

Незважаючи на ці досягнення, в науковій літературі залишається кілька невирішених питань. Однією з найважливіших сфер дослідження є визначення конкретних стратегій та найкращих практик адаптації бізнес-моделей у різних галузях. У той час як окремі галузі, такі як технології та фінанси, прийняли цифрову трансформацію з більшою готовністю, інші, такі як охорона здоров'я та виробництво, постають перед особливими викликами щодо інтеграції цифрових технологій у свою діяльність [8].

До того ж, соціально-економічні наслідки цифровізації залишаються предметом дискусій. Такі вчені, як Мехед А. [9, с. 58] та Ремньова Л. [10, с. 51] висловлюють занепокоєння щодо появи в цифрову епоху капіталізму нагляду та послаблення прав на приватне життя. Для того, щоб цифровізація сприяла інклюзивному зростанню та розвитку, необхідно усвідомити ці більш широкі соціальні наслідки як для політичних діячів, так і для бізнес-лідерів.

Потребують подальшого вивчення довгострокові наслідки цифрової адаптації для скорочення робочих місць, нерівності в доходах і концентрації ринків. Цифрові технології обіцяють підвищення ефективності та інновацій, але вони також створюють ризики автоматизації робочих місць та економічного переміщення, особливо для низькокваліфікованих працівників і представників малозабезпечених верств населення.

Метою цього дослідження є аналіз ключових факторів, що зумовлюють адаптацію бізнес-моделей у різних секторах, визначення успішних стратегій та створення основи для ефективного впровадження цих змін.

Для досягнення мети перед нами були поставлені та вирішені наступні завдання: Визначено та проаналізувано ключові фактори, що зумовлюють адаптацію бізнес-моделей у різних секторах у відповідь на вимоги цифрової економіки; оцінено роль цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних, хмарні обчислення та інтернет речей, у сприянні адаптації бізнес-моделей; досліджено важливість клієнтоорієнтованого підходу у підвищенні ефективності цифрових бізнес-моделей, зокрема, у сферах, пов'язаних з інформаційними технологіями.

Матеріали та методи

У цьому дослідженні було використано метод аналізу наукової літератури для огляду та оцінки існуючих досліджень і публікацій щодо адаптації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Цей метод допоміг визначити ключові тенденції, теорії та результати, що мають відношення до теми.

Метод абстрагування використовувався для зведення складної інформації з різних джерел до більш загальних понять і принципів. Цей підхід сприяв виявленню загальних закономірностей і тем у стратегіях адаптації різних бізнесів до цифрової економіки.

Синтез був застосований для інтеграції результатів різноманітних досліджень та емпіричних даних, щоб сформуванати цілісну структуру для визначення того, як бізнес може успішно адаптувати свої моделі. Цей метод дозволив поєднати різні точки зору для створення комплексних стратегій та рекомендацій.

Метод порівняння використовувався для зіставлення різних бізнес-моделей та стратегій їхньої адаптації в різних секторах. Порівняння цих моделей дозволило виокремити найкращі практики та виявити спільні фактори, що сприяють успішній цифровій трансформації.

Результати

Цифрова економіка відображає перехід від традиційних економічних моделей до моделі, яка ґрунтується на цифрових технологіях та мережі Інтернет. Цифрова економіка охоплює всі види економічної діяльності, які є результатом мільярдів онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. В основі цифрової економіки є використання цифрових технологій для підвищення продуктивності, ефективності та інновацій в усіх секторах. Ця трансформація полягає не лише в інтеграції цифрових інструментів в існуючі процеси, але й у докорінному перегляді того, як створюється та доставляється вартість.

Одним із ключових понять цифрової економіки є діджиталізація, тобто перетворення інформації в цифровий формат. Такий процес дозволяє легко зберігати, передавати та оперувати даними, що має ключове значення для підвищення ефективності та створення нових бізнес-моделей. З ним тісно пов'язана цифровізація - використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей і створення нових можливостей для отримання прибутку та створення вартості. Саме завдяки діджиталізації бізнес може оптимізувати операції, покращити клієнтський досвід та інноваційні продукти і послуги.

Характерними ознаками цифрової економіки є взаємозв'язок, прийняття рішень на основі даних, автоматизація та платформні системи. Взаємозв'язок має основоположне значення, оскільки цифрова економіка розвивається завдяки взаємозв'язку, що забезпечується Інтернетом та іншими комунікаційними технологіями. Цей взаємозв'язок забезпечує безперервну взаємодію та транзакції між різними економічними агентами - приватними особами, бізнесом чи державою - та дозволяє здійснювати транзакції без перешкод. Процес прийняття рішень на основі даних став основною характеристикою, а бізнес використовує аналітику великих даних для

отримання інформації та прийняття стратегічних рішень. Автоматизація на основі штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) дозволяє компаніям оптимально управляти операціями, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Врешті-решт, платформні екосистеми, прикладом яких є такі компанії, як Amazon, Google та Uber, сприяють створенню вартості, полегшуючи обмін між користувачами та постачальниками через цифрову платформу, часто руйнуючи традиційні бізнес-моделі в цьому процесі [11, с. 47].

Технологічні тенденції є основою цифрової економіки, яка постійно змінює способи ведення бізнесу. Так, наприклад, Інтернет речей (IoT) з'єднує повсякденні об'єкти з Інтернетом, що дозволяє збирати дані та обмінюватися ними. Завдяки цій технології бізнес може контролювати та управляти активами, оптимізувати ланцюги поставок і створювати новий споживацький сервіс. Штучний інтелект і машинне навчання здійснюють потужну трансформацію галузей, забезпечуючи засоби для поглибленого аналізу даних, прогнозного моделювання та автоматизації. Такі технології мають вирішальне значення для підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів та створення персоналізованого досвіду.

Технологія блокчейн з її децентралізованою та захищеною системою реєстрів трансформує такі сектори, як фінанси, ланцюги поставок та охорона здоров'я, забезпечуючи прозорість, безпеку та ефективність. Хмарні обчислення, які пропонують масштабні обчислювальні ресурси, що доступні на запит, дозволяють компаніям впроваджувати інновації швидше та економічно ефективніше. Технологія 5G з її високошвидкісним зв'язком і низькою затримкою зробить справжній прорив у таких галузях, як автономні транспортні засоби, дистанційна медицина та «розумні» міста, завдяки обробці даних і зв'язку в режимі реального часу.

Вплив цих технологій на бізнес є значним. Відтепер компанії можуть працювати більш продуктивно, знижуючи операційні витрати та покращуючи розподіл ресурсів. Здатність аналізувати великі обсяги даних дозволяє компаніям отримати інформацію про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність, що сприяє ухваленню ефективніших стратегічних рішень. Покращення зв'язку та комунікаційних технологій сприяє кращій співпраці як всередині організацій, так і між ними, що дозволяє формувати більш мобільні та гнучкі бізнес-структури, які оперативно реагують на потреби клієнтів [12, с. 13].

Водночас, цифрова економіка створює низку викликів. Однією з найголовніших проблем є питання цифрового розриву, коли нерівність у доступі до цифрових технологій може призвести до виникнення нерівності в економічних можливостях. Підприємствам у регіонах з обмеженою цифровою інфраструктурою може бути важко конкурувати на глобальному ринку, де дедалі більше переважають компанії, що працюють у сфері цифрових технологій. Кібербезпека є ще однією важливою проблемою, адже залежність від цифрових систем робить бізнес вразливим до кібератак, витоків даних та інших кіберзагроз. Забезпечення безпеки цифрових активів та збереження довіри споживачів є надзвичайно важливими для бізнесу, що працює в цифровій економіці.

Проблеми конфіденційності постають також у зв'язку з тим, що компанії збирають та аналізують значні обсяги персональних даних. Забезпечення відповідності нормативним актам, таким як Загальний регламент про захист даних (GDPR) в Європейському Союзі, має важливе значення для уникнення правових проблем і збереження довіри з боку споживачів. До того ж, швидкі темпи технологічних змін означають, що бізнес повинен постійно адаптуватися та впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможним, що може бути ресурсомістким і вимагати значних інвестицій у розвиток персоналу та інфраструктури.

Попри ці виклики, цифрова економіка відкриває для бізнесу безліч можливостей. Можливість виходу на глобальний ринок через цифрові платформи відкриває нові потоки доходів та клієнтські бази. Цифрові технології дозволяють створювати інноваційні продукти та послуги, що дає змогу бізнесу диференціювати себе на переповненому ринку. Ефективність, досягнута завдяки автоматизації та прийняттю рішень на основі даних, може призвести до значної економії коштів та підвищення прибутковості [13, с. 190].

Цифрова економіка сприяє розвитку культури інновацій та підприємництва, стимулюючи розробку нових бізнес-моделей і стартапів. Компанії використовують цифрові інструменти для підвищення рівня взаємодії з клієнтами, забезпечуючи персоналізований досвід, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів. Поширення віддаленої роботи, якому сприяють цифрові комунікаційні технології, дозволяє компаніям використовувати світовий кадровий резерв і формувати гнучке робоче середовище, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та продуктивності працівників.

Зазначимо, що в основі цифрової економіки знаходяться бізнес-моделі, які формулюють обґрунтування того, як організація створює, доставляє та фіксує вартість. Бізнес-модель охоплює кілька ключових компонентів пропозиції цінності, які визначають продукти або послуги, що пропонуються клієнтам; сегменти клієнтів, які визначають цільову аудиторію; канали, через які реалізується пропозиція цінності; відносини з клієнтами, які описують, як бізнес взаємодіє з клієнтами; потоки доходів, які описують, як бізнес заробляє гроші; ключові ресурси, які є необхідними активами для реалізації ціннісної пропозиції; ключові види діяльності, які є основними діями, необхідними для реалізації ціннісної пропозиції; ключові партнерства, які включають інші організації, що допомагають реалізувати ціннісну пропозицію; і структура витрат, яка підсумовує витрати, понесені в процесі функціонування бізнес-моделі.

Цифрова економіка здійснила великий вплив на традиційні бізнес-моделі, змінивши спосіб взаємодії та функціонування цих компонентів. Традиційні бізнес-моделі, які часто характеризувалися лінійними ланцюгами створення вартості та фізичною взаємодією, дедалі більше змінюються під впливом цифрових технологій, що дозволяють створювати та отримувати нові форми вартості. Наприклад, Інтернет значно розширив ринкове покриття, що дозволило компаніям відносно легко вийти на світові ринки. Платформи електронної комерції, такі як Амазон, є прикладом такої зміни, створюючи цифровий ринок, де покупці та продавці можуть безперешкодно взаємодіяти незалежно від географічних кордонів.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, які можна використовувати для отримання уявлення про поведінку споживачів, оптимізації операцій та прийняття стратегічних рішень. Традиційні моделі роздрібної торгівлі, які базувалися на фізичних магазинах і обмеженій кількості даних про клієнтів, трансформувалися завдяки підходам, що базуються на даних, які персоналізують досвід покупок, покращують управління запасами і підвищують ефективність ланцюгів поставок. Такі компанії, як Walmart і Target, інтегрували цифрові технології, які доповнюють фізичні магазини онлайн-платформами, що створює багатоканальний досвід, який задовольняє сучасні споживчі уподобання [14, с. 105].

Автоматизація та штучний інтелект (ШІ) оновлюють традиційні бізнес-моделі, підвищуючи ефективність і знижуючи витрати. Наприклад, у виробництві, впровадження робототехніки та систем, що керуються штучним інтелектом, призвело до появи «розумних» заводів, які працюють з мінімальним втручанням людини. Ця трансформація дає змогу виробникам виробляти товари ефективніше, зменшувати відходи та оперативніше реагувати на запити ринку. Так само у сфері послуг чат-боти та платформи для обслуговування клієнтів на основі штучного інтелекту здійснюють

революційний переворот у взаємодії з клієнтами, забезпечуючи миттєву підтримку та звільняючи людей для вирішення більш складних питань.

Цифрова економіка призвела до появи абсолютно нових бізнес-моделей, які були неможливими в доцифрову епоху. Платформні бізнес-моделі, такі як Uber, Airbnb і Facebook, сприяють взаємодії між різними групами користувачів через єдину платформу. Ці моделі використовують мережеві ефекти, де цінність платформи зростає, коли до неї приєднується все більше користувачів, створюючи самопідсилюючий цикл зростання та зацікавленості. На відміну від традиційних бізнесів, які володіють і контролюють засоби виробництва, платформні бізнеси формують цінність, дозволяючи користувачам створювати цінності та обмінюватися ними між собою.

Моделі на основі підписок набули популярності в цифровій економіці, де клієнти сплачують регулярну плату за доступ до продукту чи послуги. Ця модель поширена в різних галузях - від програмного забезпечення (наприклад, Microsoft Office 365) до розваг (наприклад, Netflix) і споживчих товарів (наприклад, Dollar Shave Club). Моделі передплати забезпечують компаніям стабільний потік доходів і сприяють довгостроковим відносинам з клієнтами, а клієнти отримують вигоду від постійного доступу до продуктів і послуг без обтяження права власності.

Ще однією інновацією цифрової економіки є моделі Freemium, коли базові послуги пропонуються безкоштовно, а преміум-функції вимагають оплати. Такі компанії, як Spotify і LinkedIn, використовують цю модель, щоб залучити велику базу користувачів за допомогою безкоштовних пропозицій і перетворити частину цих користувачів на платних клієнтів, запропонувавши розширені функціональні можливості. Ця модель використовує низьку вартість цифрової дистрибуції для досягнення великої кількості користувачів, водночас монетизуючи частину користувачів за допомогою преміум-послуг.

Моделі краудсорсингу та краудфінансування стали потужними інструментами цифрової економіки, що дозволяють бізнесу використовувати колективний інтелект або фінансові внески великої групи людей. Такі платформи, як Kickstarter та GoFundMe, підтримують краудфінансування, дозволяючи підприємцям залучати капітал від широкого загалу без традиційних фінансових посередників. Так само краудсорсингові платформи, такі як OpenIDEO, залучають творчий потенціал і можливості вирішення проблем глобальної спільноти для вирішення складних завдань [15, с. 357].

У сфері цифрового контенту бізнес-моделі розвинулись, щоб отримати вигоду з унікальних властивостей цифрових медіа. Творці контенту на таких платформах, як YouTube і Twitch, можуть монетизувати свою роботу за рахунок доходів від реклами, спонсорства та пожертв глядачів. Модель прямого зв'язку зі споживачем, коли автори продають цифрові продукти або підписки безпосередньо своїй аудиторії, оминає традиційні канали дистрибуції медіа і дає змогу краще контролювати доходи та контент.

Технологія блокчейн сприяє появі децентралізованих бізнес-моделей, які працюють без централізованих посередників. Безпечна, прозора та незмінна система реєстрів блокчейну дозволяє здійснювати однорангові транзакції та децентралізовані додатки (dApps) у різних галузях. Наприклад, платформи децентралізованих фінансів (DeFi), такі як Uniswap і Compound, дозволяють користувачам займатися фінансовою діяльністю, такою як торгівля, кредитування і запозичення, не залежачи від традиційних банків або фінансових установ. Ці платформи працюють за допомогою смарт-контрактів, які є самодостатніми контрактами, умови яких безпосередньо записані в коді, що забезпечує довіру і знижує транзакційні витрати (табл. 1).

Таблиця 1

Нові бізнес-моделі в цифровій економіці [13-15]

Бізнес-модель	Опис	Ключові характеристики	Приклади
Платформна	Сприяє взаємодії між різними групами користувачів через центральну платформу	Мережеві ефекти, контент, створений користувачами, масштабована інфраструктура, мінімальне володіння активами.	Uber, Airbnb, Facebook
На основі передплати	Клієнти сплачують регулярну плату за доступ до продукту чи послуги.	Постійний дохід, утримання клієнтів, доступ, а не володіння, постійне покращення сервісу.	Netflix, Spotify, Microsoft 365
Freemium	Базові послуги пропонуються безкоштовно, а преміум-функції вимагають оплати.	Велика база користувачів, багаторівневі рівні обслуговування, перетворення на платних клієнтів завдяки функціям з доданою вартістю.	LinkedIn, Dropbox, Spotify
Краудсорсинг	Використання колективного інтелекту великої групи для вирішення проблем або створення контенту.	Колективний внесок, різноманітні точки зору, економічно ефективні інновації, залучення громадськості.	OpenIDEO, Вікіпедія, Threadless
Краудфандинг	Залучення невеликих сум капіталу від великої кількості людей, як правило, через онлайн-платформи.	Демократизоване фінансування, підтримка громади, передринкова перевірка, пряма взаємодія зі споживачами.	Kickstarter, GoFundMe, Indiegogo
Економіка спільного користування	Спільне використання недовикористаних активів або послуг між окремими особами за допомогою цифрової платформи.	Однорангові транзакції, гнучкий доступ, зниження вартості володіння, системи довіри та репутації.	Uber, Airbnb, Turo
Гібридна економіка	Короткострокові, гнучкі робочі місця, яким сприяють цифрові платформи, що з'єднують фрілансерів з клієнтами.	Послуги на вимогу, гнучкий графік роботи, різноманітний кадровий резерв, компенсація на основі завдань.	TaskRabbit, Upwork, Fiverr
Пряма торгівля зі споживачем (D2C)	Виробники або продавці продають продукцію безпосередньо споживачам, оминаючи традиційних роздрібних продавців.	Пряме залучення, аналіз даних про клієнтів, конкурентне ціноутворення, контроль над брендом.	Warby Parker, Glossier, Casper
Монетизація цифрового контенту	Творці монетизують свій цифровий контент за допомогою різних потоків доходів.	Доходи від реклами, спонсорство, пожертви глядачів, прямі продажі, моделі підписки.	YouTube, Twitch, Patreon
Децентралізовані (на основі блокчейну)	Однорангові транзакції та децентралізовані додатки з використанням технології блокчейн.	Прозорість, безпека, зменшення потреби в посередниках, смарт-контракти, децентралізоване управління.	Uniswap, Bitcoin, Ethereum

До того ж, цифрові технології прискорили розвиток економіки колективного користування, в якій активи або послуги надаються у спільне користування між людьми, часто за допомогою цифрової платформи. Такі компанії, як Uber та Airbnb, стали новаторами цієї моделі, дозволяючи людям ділитися своїми автомобілями та будинками з кимось іншим. Така модель ставить під сумнів традиційні парадигми власності та надання послуг, адже пропонує споживачам більш гнучкий та економічно ефективний вибір, а власникам активів - можливість монетизувати свої активи, які не використовуються повною мірою.

Економіка фрілансу, рушійною силою якої є цифрові платформи, являє собою ще одну значну трансформацію бізнес-моделей. Такі компанії, як TaskRabbit, Upwork і Fiverr, з'єднують фрілансерів з клієнтами, які шукають різноманітні послуги - від домашніх справ до професійного консалтингу. Ця модель пропонує бізнесу можливість гнучкого підбору персоналу, а громадянам - більший контроль над своїм робочим графіком і джерелами доходу. Водночас вона також порушує важливі питання про права працівників і гарантії зайнятості на дедалі більш роздробленому ринку праці [16, с. 62].

Цифрові інформаційні технології також сприяли появі бізнес-моделей прямого зв'язку зі споживачем (D2C), коли виробники або продавці продають свою продукцію безпосередньо споживачам, оминаючи традиційні канали роздрібної торгівлі. Цю модель успішно застосовують такі компанії, як Warby Parker, роздрібний продавець окулярів, і Glossier, компанія з виробництва косметичних засобів. Продаючи безпосередньо споживачам через онлайн-платформи, ці компанії можуть запропонувати конкурентні ціни, зібрати важливі дані про клієнтів і зміцнити лояльність до бренду.

Вплив цифрової економіки на бізнес-моделі розповсюджується і на сферу маркетингу та взаємодії з клієнтами. Інструменти цифрового маркетингу, зокрема соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO) та контент-маркетинг, повністю змінили способи охоплення та взаємодії бізнесу зі своєю аудиторією. Тепер компанії можуть використовувати аналітику даних для персоналізації маркетингових заходів, відстежувати ефективність кампаній у режимі реального часу та адаптувати стратегії на основі зворотного зв'язку зі споживачами. Інфлюенсер-маркетинг, коли бренди співпрацюють з особистостями в соціальних мережах для просування продуктів, став потужним інструментом для охоплення цільових демографічних груп в достовірний і привабливий спосіб.

Більше того, цифрова економіка прискорила впровадження моделей спільних та відкритих інновацій. Компанії все частіше беруть участь у партнерствах, спільних підприємствах та ініціативах відкритих інновацій для спільного створення цінності та прискорення інновацій. Наприклад, технологічні фірми часто співпрацюють зі стартапами, академічними установами і навіть конкурентами для розробки нових технологій, обміну знаннями та дослідження нових ринків. Такий спільний підхід сприяє створенню більш динамічної та взаємопов'язаної інноваційної екосистеми, що сприяє швидшій та ефективнішій розробці нових продуктів і послуг [17, с. 45].

Крім цих моделей, у цифровій економіці все більшого поширення набуває концепція цифрових двійників. Цифровий двійник - це віртуальна копія фізичного об'єкта, процесу або системи, яку можна використовувати для моделювання, аналізу та оптимізації. У таких галузях, як виробництво, охорона здоров'я та міське планування, цифрові двійники дають змогу організаціям відстежувати продуктивність у режимі реального часу, прогнозувати потенційні проблеми та оптимізувати операції. Така технологічна модель покращує процес прийняття рішень, зменшує витрати на обслуговування та підвищує загальну ефективність.

Незважаючи на численні можливості, які відкриває цифрова економіка, підприємствам доводиться долати низку викликів, аби повною мірою використовувати переваги цих нових бізнес-моделей. Цифрова трансформація часто вимагає значних

інвестицій у технології, інфраструктуру та кадри. Організації повинні враховувати загрози кібербезпеки та конфіденційності даних, оскільки зростаюча залежність від цифрових систем робить їх вразливими до кібератак та контролю з боку регуляторних органів.

Адаптація до цифрової економіки передбачає значні організаційні зміни. Ці зміни виходять за межі впровадження технологій і стосуються змін у культурі, структурі та процесах. Ефективне управління змінами має вирішальне значення для забезпечення успішної інтеграції цих змін в організацію.

Успішна адаптація до цифрової економіки значною мірою залежить від впровадження цифрових інструментів. Ці засоби охоплюють широкий спектр технологій - від хмарних обчислень і штучного інтелекту (ШІ) до Інтернету речей (IP) і блокчейну. Ефективне впровадження цих інструментів може стимулювати інновації, підвищити ефективність і створити нові можливості для бізнесу.

Хмарні обчислення - це основний цифровий інструмент, який надає масштабовані та гнучкі обчислювальні ресурси. Мігруючи до хмари, компанії можуть зменшити витрати на ІТ, покращити співпрацю та швидко масштабувати операції відповідно до мінливих потреб. Хмарні платформи, такі як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud, надають різноманітні сервіси, які підтримують зберігання даних, обчислювальні потужності та машинне навчання [18, с. 28].

Штучний інтелект і машинне навчання - це трансформаційні технології, які дозволяють компаніям автоматизувати складні процеси, покращити процес прийняття рішень і персоналізувати обслуговування клієнтів. Програми зі штучним інтелектом, такі як чат-боти та віртуальні асистенти, покращують обслуговування клієнтів, забезпечуючи миттєву підтримку в режимі 24/7. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати величезні масиви даних, щоб виявити закономірності та інсайти, які допомагають приймати стратегічні рішення.

Інтернет речей підключає фізичні пристрої до інтернету, дозволяючи їм збирати та обмінюватися даними. Такий зв'язок покращує управління ланцюгами поставок, відстеження активів і прогнозоване технічне обслуговування. Наприклад, датчики на виробничому обладнанні можуть виявляти аномалії та прогнозувати збої, зменшуючи час простою та витрати на обслуговування [17].

Технологія блокчейн забезпечує безпечне, прозоре та децентралізоване ведення обліку. Вона особливо важлива в таких галузях, як фінанси, ланцюги поставок та охорона здоров'я. Блокчейн може підвищити безпеку, знизити рівень шахрайства і спростити процеси, виключивши посередників і забезпечивши єдине джерело інформації.

Управління змінами передбачає підготовку, підтримку і допомогу окремим особам і командам в організації у впровадженні нових технологій і процесів. Структурований підхід до управління змінами може зменшити опір, знизити рівень невизначеності та гарантувати, що перетворення принесуть очікувані вигоди [18 - 19].

Одним з найважливіших аспектів управління змінами є відповідальність керівництва. Лідери мають підтримувати цифрову трансформацію, чітко пояснювати її концепцію та переваги, а також виділяти необхідні ресурси. Їх прихильність задає приклад решті організації та допомагає побудувати культуру, яка сприймає зміни [20, с. 86].

Залучення та навчання працівників теж є вкрай важливими. Працівники мають розуміти причини змін і те, як вони вплинуть на їхню роботу. Надання можливостей для навчання та розвитку допомагає працівникам набути навичок, необхідних для роботи з новими технологіями та процесами. Залучені та добре підготовлені працівники з більшою ймовірністю підтримають трансформацію та сприятимуть її успіху.

Іншим важливим фактором є розвиток культури інновацій та постійного вдосконалення. Ця культура заохочує експерименти, сприймає невдачі як частину

процесу навчання і постійно шукає кращі способи ведення справ. Організації можуть сприяти розвитку цієї культури, винагороджуючи інноваційні ідеї, підтримуючи міжфункціональну співпрацю та формуючи платформи для обміну знаннями (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегії, інструменти та організаційні зміни для адаптації бізнес-моделей до цифрової економіки [21-22]

Ключові аспекти	Інноваційні стратегії
Цифрова трансформація	Цифрова трансформація, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Використання гнучких методологій, що передбачають прогрес, гнучкість, співпрацю. Аналітика даних, де мається на увазі прийняття рішень на основі даних, прогнозна аналітика.
Впровадження цифрових інструментів	Хмарні обчислення, які передбачають масштабовані ресурси, зниження витрат, покращену співпрацю. ШІ та машинне навчання, яке забезпечить автоматизацію, покращене прийняття рішень, персоналізацію. Інтернет речей, який забезпечить підключення, покращене керування ланцюгом поставок, прогнозоване обслуговування.
Організаційні зміни	Спрямованість керівництва на інноваційне бачення розвитку та відповідний розподіл ресурсів. Залучення та навчання працівників інноваційним технологіям. Виховання культури інновацій, зокрема: експериментування, прийняття невдач, постійне вдосконалення

Адаптація бізнес-моделей до цифрової економіки вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі інноваційні стратегії, ефективно впровадження цифрових інструментів та надійне управління організаційними змінами.

Висновки

Цифрова економіка являє собою трансформаційний перехід, який перевизначає традиційні бізнес-моделі та економічну діяльність завдяки інтеграції цифрових технологій. Незважаючи на такі виклики, як загрози кібербезпеці, конфіденційності та цифровий розрив, вона також відкриває величезні можливості для інновацій, ефективності та виходу на світові ринки. Компанії, які здатні впоратися з цими викликами та використовувати технологічні тенденції, що визначають розвиток цифрової економіки, мають всі підстави для досягнення високих результатів у новому економічному просторі.

Цифрова економіка змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові, які використовують можливості цифрових технологій. Від платформних моделей і моделей підписки до децентралізованих підходів і прямого зв'язку зі споживачем, компанії вивчають інноваційні способи створення, доставки та отримання прибутку. Хоча ці трансформації відкривають значні можливості для зростання та інновацій, вони також створюють виклики, які вимагають стратегічного планування, інвестицій та готовності до постійної адаптації. Компанії, які здатні успішно адаптуватися до цих змін і використати потенціал цифрових технологій, зможуть досягти значного успіху в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Корнага О. І. Характеристика цифрової трансформації економіки. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 189-199. Doi: 10.53920/ES-2024-1-14

2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. Doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-71
3. Кулинич М. Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 57-63. Doi: 10.31521/modecon.V16(2019)-08
4. Дзямучич М., Стащук О., Шматковська Т., Гаряга Л. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4(36). С. 26-33. Doi: 10.29038/2786-4618-2023-04-26-33
5. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24 (2). С. 114-118.
6. Янковой Р. В., Жосан Г. В. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115-130. Doi: 10.53920/ES-2023-2-9
7. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 22.05.2024).
8. Однорог М. А., Півторак М. В., Загороднюк О. В. Оцінка вартості бізнесу як елемент формування бізнес-моделей підприємств промисловості та агропромислового комплексу в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 67-72. Doi: 10.32782/2224-6282/161-12
9. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Socio-economic relations in the digital society*. 2021. № 3 (42). С. 55-61. Doi: 10.18371/2221-755x3(42)2021253524
10. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 45-53. Doi: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53
11. Піддубний Є. В. Вплив цифрової трансформації української економіки та бізнес моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С. 45-50. Doi: 10.32689/2523-4536/72-7
12. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 8-15. Doi: 10.26642/ema-2019-3(89)-8-15
13. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192. Doi: 10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288
14. Храпкіна В. В. Інституціональні аспекти цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 103-107. Doi: 10.32782/dees.10-19
15. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355-360. Doi: 10.32782/2224-6282/190-63
16. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 58-64. Doi: 10.31673/2415-8089.2024.010008

17. Бобро Н. С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. № 1. 2024. С. 56-60. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.56
18. Кушлик О. Ю., Петрина М. Ю., Кочкодан В. Б. Цінність бізнес-аналітики для підприємства в умовах цифрової економіки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 41-49. Doi: 10.32689/2523-4536/61-6
19. Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. Doi: 10.32782/2522-1256-2023-39-03
20. Тимошенко Н. Ю., Мелех Н. В. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). С. 84-89. Doi: 10.32840/2522-4263/2019-6-16
21. Дубинська О. С. (2009). Дослідження причин виникнення кризових явищ у виробничо- організаційній системі підприємства. *Стратегія и механизмы регулирования промышленного развития*. 2009. № 1. С. 15-15.
22. Redko K. Enabling economic empowerment: social enterprise`s role in harnessing the potential of individuals with disabilities. *Věda a perspektivy*. 2024. № 2 (33). Doi: 10.52058/2695-1592-2024-2(33)-26-36