

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується фундаментальними змінами в архітектурі підприємництва. Цифровізація перестала бути лише інструментом автоматизації окремих операцій, перетворившись на глобальне середовище існування бізнесу. Особливої актуальності набуває аналіз трансформаційних процесів, що відбуваються під впливом новітніх технологій, систематизація світового досвіду та виявлення специфіки трансформації бізнес-моделей в Україні, де фактори цифровізації накладаються на екстремальні умови воєнного часу.

У традиційних індустріях значення цифровізації, що проявляється в окремих процесах, також посилилося під час війни. Завдяки цифровізації досягається «зростання швидкості протікання процесів, підвищується їх якість і точність, забезпечується ефективний моніторинг і контроль та розширюється потенційне коло партнерів». Усе це підвищує ефективність діяльності та адаптацію українських підприємств до складних і небезпечних умов [2, с. 137].

Під цифровізацією розуміємо комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери економіки, що охоплює виробництво, торгівлю та фінанси [5, с. 76]. У науковій літературі цифрову трансформацію також визначають як стратегічне планування, спрямоване на оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат та перехід до віртуального бізнес-середовища [2, с. 136].

Важливим елементом систематизації є класифікація бізнес-моделей, що виникають у цифровій економіці. Пропонується виділяти чотири основні типи: транзакційні (фокусуються на посередництві, наприклад, Amazon), інноваційні (створюють нові технологічні стандарти, як Android), інтегровані (поєднують апаратне та програмне забезпечення, наприклад, Apple) та інвестиційні [4, с. 128]. Така типологія дозволяє чіткіше ідентифікувати стратегії розвитку підприємств на різних етапах цифрової зрілості.

Аналіз світового досвіду демонструє існування різних підходів до регулювання та підтримки цих моделей на державному рівні. Можна виділити три ключові макромоделі [3, с. 148]:

1. Американська модель: базується на створенні потужних інноваційних екосистем за активної державної підтримки. Яскравим прикладом є програма SBIR (бюджет понад 45 млрд дол.), яка стимулює малий та середній бізнес до розробки рішень у сферах штучного інтелекту (AI) та хмарних технологій.

2. Європейська модель: фокусується на концепції «Industrie 4.0» (цифровізація промисловості) та екологічній сталості бізнесу.

3. Японська модель («Society 5.0»): передбачає глибоку інтеграцію кіберпростору з фізичним світом, зокрема через масове впровадження робототехніки та Інтернету речей (IoT).

Глобальні тренди розвитку підтверджують домінування цифрових платформ (маркетплейсів), які спрощують глобалізацію бізнесу без необхідності розбудови фізичної інфраструктури. Прогнозується, що обсяг світового ринку e-commerce, який у 2023 році сягнув 6 трлн дол., продовжить зростання, при цьому лідерами залишаються Китай та США [5, с. 80].

Особливості українського ринку суттєво відрізняються від світових через фактор повномасштабної війни, яка стала каталізатором непередбачуваних змін. Динаміка вітчизняного e-commerce демонструє високу волатильність: якщо у період 2018–2021 рр. ринок зріс у 2,3 рази, то у 2022 році відбулося драматичне падіння на 92% у доларовому еквіваленті (до 296 млн дол.). Однак уже в 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення, показавши зростання на 6,9%, причому сектор торгівлі виявився найбільш адаптивним, збільшивши обсяги на 12% [2, с. 139]. Зростаюча динаміка, що характерна всім ключовим показникам, вказує на позитивні тенденції цифрового розвитку бізнесу. Цифровізація підприємств торгівлі в цілому за показниками перевищує загальні показники підприємств усіх секторів, що вказує на високу адаптивність торгівлі до зовнішніх змін і викликів.

Трансформація бізнес-моделей в Україні відбувається переважно через інструменти платформізації. Маркетплейси (Rozetka, Prom.ua) стали «рятивним колом» для малого та середнього бізнесу (МСП), дозволивши швидко відновити діяльність без прив'язки до фізичних магазинів. Цифровізація надала змогу збереження або швидкого відновлення бізнес-процесів, інформації, заощадження витрат, що допомогло згладити катастрофічні наслідки та прискорити відновлення діяльності. Тому саме впровадження цифрових технологій є драйвером економічної стійкості, особливо під час війни. Одним із ключових напрямів є впровадження електронних платформ для управління ланцюгами постачання, що «дозволяють у режимі реального часу відстежувати переміщення товарів, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на перебої у логістиці» [1, с. 531].

Серед ключових факторів цифровізації, що здійснили безпосередній вплив на трансформацію бізнес-моделей:

- доступ до великих обсягів даних (цифрові технології дозволяють збирати, зберігати та аналізувати величезні обсяги даних про ринки, споживачів, конкурентів та бізнес-процеси; це створює основу для прийняття обґрунтованих рішень на основі обробки інформації);

- розвиток аналітичних інструментів (цифрові інструменти, такі, як системи бізнес-аналітики, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють обробляти та аналізувати дані з метою виявлення трендів, закономірностей, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та створенню інноваційних продуктів і послуг);

- автоматизація рутинних завдань (цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні та монотонні завдання, звільняючи час та ресурси для більш творчої та інтелектуальної діяльності) [5, с. 77].

Важливу роль відіграє державна цифрова інфраструктура: сервіси «Єдине вікно» та «eCustoms» дозволили скоротити час митних процедур до 15 хвилин, а платформа «Дія.Бізнес» сприяє виходу експортерів на міжнародні майданчики. У 2023–2025 роках проєкт «Дія.Бізнес» активно допомагав українським компаніям виходити на міжнародні маркетплейси, як-от Shopify та Amazon Business, надаючи консультації та освітні матеріали [1, с. 532].

Україна активно досліджує можливості використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів постачання. Переваги блокчейну полягають у відстеженні вантажів, автоматизації перевірки даних та боротьбі з шахрайством.

Важливим аспектом трансформації є зміна споживчої поведінки, оскільки все більше людей надають перевагу онлайн-платежам, що збільшує частку оплат через цифрові гаманці.

Для управління цими змінами підприємства впроваджують новітні організаційно-економічні інструменти. Виділяють метод побудови карти шляху клієнта (Customer Journey Map — CJM) як ефективний засіб ідентифікації «слабких точок» та цифровізації точок контакту зі споживачем. Впровадження таких інструментів дозволяє реалізовувати омніканальні стратегії, що підвищують залученість клієнтів.

Водночас, процес трансформації стикається із серйозними обмеженнями та ризиками. Ідентифікують такі ключові бар'єри [1, с. 530]:

1. Безпекові виклики: у I кварталі 2025 року зафіксовано понад 1200 кібератак на українську інфраструктуру.

2. Регуляторна неузгодженість: невідповідність деяких національних стандартів нормам ЄС блокує повноцінну трансграничну торгівлю.

3. Цифровий розрив: низький рівень цифрової грамотності персоналу МСП та фрагментованість екосистем.

Правове регулювання, зокрема Закон України «Про електронну комерцію» та імплементація стандартів GDPR, створює необхідний фундамент для розвитку, проте потребує подальшої гармонізації з європейським регламентом eIDAS. На жаль, якщо порівняти індикатори цифровізації України з країнами ЄС, то за більшістю показників можна констатувати суттєве відставання.

Отже, трансформація бізнес-моделей в Україні відбувається під подвійним тиском: глобальних технологічних трендів та локальних воєнних викликів. Перспективи розвитку пов'язані з поглибленням інтеграції технологій штучного інтелекту та блокчейну для забезпечення прозорості ланцюгів постачання [3, с. 147], а також з розвитком SMART-технологій та державної підтримки інноваційного підприємництва. Пріоритетом має стати адаптація кращих світових практик (зокрема, досвіду США та Японії) до українських реалій з урахуванням безпекових ризиків.

Список використаних джерел

1. Баб'яр І. О., Прохорова М. Е. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньою торгівлею України: Виклики та перспективи для міжнародного бізнесу. *Економіка та держава*. 2025. № 4 (55). С. 529–536. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-71> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Блакита Г. В. та ін. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств в європейському векторі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Богданов О. А., Смесова В. Л. Цифровізація бізнесу США, європейських країн та Японії як основа розвитку світових ринків товарів і послуг. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 143–155. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Железнякова Е. Ю., Зміївська, І. В. Цифрові платформи для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 123–134. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-123-134> (дата звернення: 28.03.2026).
5. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Савеленко Г.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля*. 2025. №3(289). С. 74–86. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-74-86> (дата звернення: 28.03.2026).

Науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансових технологій і підприємництва Тютюник І.В.