

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-2-11>**Ільченко В.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва  
та економіки підприємства

Університету митної справи та фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5414-1429>**Мостовий О.О.**

студент

Університету митної справи та фінансів

**Крапачова Д.С.**

студентка

Університету митної справи та фінансів

**Ilichenko Viktoriia, Mostovy Oleksandr, Krapachova Diana**  
University of Customs and Finance**ЯК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗМІНЮЄ ТОРГІВЛЮ:  
АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА МАЙБУТНЄ****HOW DIGITALIZATION IS CHANGING TRADE:  
CURRENT TRENDS AND THE FUTURE**

Однією з ключових тенденцій у сучасному бізнесі є цифровізація, що відображається у всіх сферах, зокрема в торгівлі. Цифрові технології трансформують традиційні методи продажу та взаємодії на ринку, відкриваючи нові можливості для підприємств у покращенні їхньої ефективності. Стаття досліджує різні аспекти цієї трансформації, зосереджуючись на впливі цифрової технології на бізнес-процеси та взаємодію між учасниками ринку. Одним із ключових змін, що стали наслідком цифровізації, є перехід від традиційних методів роздрібного продажу до електронних торговельних платформ. Це відкриває широкі можливості для покупців та продавців, сприяючи розширенню асортименту, підвищенню зручності покупок та збільшенню обсягів торгівлі. Проаналізувавши ці зміни, можна побачити, як вони впливають на ландшафт торгівлі, змінюючи традиційні моделі бізнесу та відкриваючи двері для інновацій. Разом з тим, стаття розглядає вплив інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та аналітика даних, на оптимізацію ланцюга постачання, персоналізацію обслуговування та створення сприятливого середовища для споживачів. Ці технології дозволяють підприємствам реалізувати вдосконалені стратегії управління взаємодією з клієнтами, що відкриває шлях для покращення конкурентоспроможності на ринку. Проте, разом з новими можливостями цифрової трансформації, приходять і нові виклики. Одним з них є кібербезпека та захист конфіденційності даних. З кожним новим технологічним рішенням зростає і загроза зловживання та кібератак. В результаті, цифрові технології надають підприємствам широкі можливості для розширення їхнього впливу на ринок та підвищення конкурентоспроможності. Проте успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, але і вміння адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі та ефективно вирішувати виникаючі виклики.

**Ключові слова:** цифровізація, інноваційні технології, підприємництво, електронна комерція, цифрова економіка, сучасний бізнес.

One of the key trends in modern business is digitization, which is reflected in all spheres, including trade. Digital technologies transform traditional methods of sales and market interactions, opening up new opportunities for enterprises to improve their efficiency. The article explores various aspects of this transformation, focusing on the impact of digital technology on business processes and market participant interactions. One of the key changes resulting from digitization is the transition from traditional methods of retail sales to electronic trading platforms. This opens up wide opportunities for

both buyers and sellers, facilitating an expansion of the assortment, enhancing shopping convenience, and increasing trade volumes. Analyzing these changes, one can see how they affect the landscape of trade, altering traditional business models and paving the way for innovations. Additionally, the article examines the impact of innovative technologies such as artificial intelligence, the Internet of Things, and data analytics on supply chain optimization, personalized service, and the creation of a favorable environment for consumers. These technologies enable enterprises to implement advanced management strategies and customer interactions, thus enhancing competitiveness in the market. However, along with the new opportunities of digital transformation come new challenges. One of them is cybersecurity and data privacy protection. With each new technological solution, the threat of abuse and cyberattacks grows. Therefore, it is important not only to implement new technologies but also to improve security systems to ensure the safety of business and its customers. In conclusion, digital technologies provide enterprises with broad opportunities to expand their influence on the market and enhance competitiveness. However, successful digital transformation requires not only the implementation of new technologies but also the ability to adapt to rapid changes in the digital environment and effectively address emerging challenges."

**Key words:** digitization, innovative technologies, entrepreneurship, e-commerce, digital economy, modern business.

**Постановка проблеми.** У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, цифровізація стає необхідністю для підприємств сучасної торгівлі. Однак, незважаючи на потужний потенціал та переваги цього процесу, існують ряд ключових проблем, що виникають під час впровадження цифрових інновацій в галузі торгівлі та підприємництва. Серед них можуть бути виявлені питання кібербезпеки та конфіденційності даних, високі витрати на впровадження та недостатня підготовка персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Традиційні визначення цифрової економіки зазвичай асоціюють її із виробництвом, продажем та постачанням товарів та послуг через Інтернет. Однак сучасні дослідники висловлюють бажання розширити поняття цифрової економіки. Так, Джусов О.А. та Альпаков С.С. вбачають її як можливість підвищення привабливості інвестиційного клімату країни на міжнародному рівні [1]. Данніков О. В. та Січкаренко К.О. використовують термін «інформаційно-мережева економіка» і описують її через концепції нового рівня економічної науки та обробки інформації, сектори економіки, що повністю базуються на цифрових технологіях, а також сучасні соціально-інформаційні трансформації та парадигму розвитку країни, економіки та суспільства [2]. Коляденко С.В. подав різні визначення категорії «цифрова економіка», представлені різними науковцями, що характеризують її як окремий вид економіки (Hopestone Kayiska Chavula, Abebe Cheko), мережу господарюючих суб'єктів, економічну форму (Alexandru Tudu), або всі економічні процеси (Войнаренко М.П., Скоробогата Л.В.) [3]. До невирішених проблем варто віднести виклики, що стоять перед сучасним бізнесом у процесі цифрової трансформації та знайти ефективні стратегії їх вирішення.

**Метою** даного дослідження є вивчення поточного рівня цифрової трансформації в Україні, базуючись на міжнародних рейтингах та показниках використання цифрових технологій та інновацій. Також, метою є виявлення проблем, які уповільнюють процес розвитку цифровізації в країні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація в бізнесі – це не просто тренд, а важлива стратегічна необхідність, особливо в умовах сучасного світу. Згідно з визначенням, цифровізація охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери життя, від промислового виробництва до взаємодії між людьми. Вона стимулює ефективність, розширює можливості для інновацій та зростання бізнесу. Однією з ключових переваг є підвищення продуктивності на всіх етапах виробництва, що сприяє економії часу та ресурсів.

Цифрові технології також змінюють економічний ландшафт країни, сприяючи збільшенню ВВП і створюючи нові робочі місця. Це стимулює залучення інвестицій, розвиток нових секторів економіки та збільшення попиту на вітчизняні продукти. Нові технології також формують нові професії та розвивають штучний інтелект, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та зменшує потребу у фізичній праці.

Україна, рухаючись у напрямку цифровізації, відкриває нові можливості для свого бізнесу та громадян. Зростання доходів та покращення якості життя стають реальністю завдяки доступності інформації та швидкому розвитку цифрових послуг. Однак, разом з позитивними аспектами, важливо усвідомлювати й потенційні негативні наслідки, такі як безробіття внаслідок автоматизації та заміни робочих місць штучним інтелектом. Тому важливо вдосконалювати освіту та навички населення, щоб кожен міг успішно інтегруватися в цифрову економіку [4].

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові.

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові, більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Цифрові технології – одночасно величезний ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій. Високотехнологічне виробництво та модернізація промисловості за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, масштаб і темп цифро-

вих трансформацій повинні стати пріоритетом економічного розвитку.

У цифровому світі за умови наявності цифрової альтернативи існування розвиток більшої частини аналогових систем (сфер) стає недоцільним. Принцип «цифровий за замовчуванням» означає переведення у цифровий формат тих аналогових систем, розвиток та підтримка яких є очевидно не вигідними та неефективними. Саме цифровий стан стає звичайним станом функціонування та розвитку багатьох систем, сфер, організацій, індустрій та економік.

Масштаб і темп цифрових трансформацій мають стати основними характеристиками економічного розвитку. При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України [5].

Відомий американський програміст Ніколас Негропonte сформулював концепцію цифрової економіки – у стислому вигляді вона звучить як «перехід від обробки атомів до обробки бітів» [6]. В.В. Апалькова стверджує, що «цифрова економіка являє собою найважливіший двигун інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку» [7, с. 13]. Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки [8]:

- підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);
- електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);
- електронна комерція (передача товарів он-лайн).

Основними напрямками розвитку цифрової економіки можуть бути [9]:

- 1) здійснення різних транзакцій (торгових і фінансових операцій);
- 2) створення бізнес-порталів для розміщення замовлень і пропозицій; пошук постачальників через мережу Інтернет;
- 3) продаж продукції через Інтернет;
- 4) покупка продукції і сировини через Інтернет;
- 5) пошук персоналу через мережу Інтернет;
- 6) розміщення інформації в Інтернет-довідниках;
- 7) створення власного сайту;
- 8) онлайн-реклама;
- 9) впровадження системи Інтернет-банкінгу для роботи з активами в режимі он-лайн;
- 10) створення платіжних механізмів для підтримки торгівлі товарами і послугами;

11) створення нових форм і інститутів кредитування, інвестування та страхування.

Цифрові технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктивних та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки й обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація для України носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, та скорочення витрат [10, с. 39, 76].

Мережа Інтернет в Україні відкриває широкий спектр можливостей для зростання використання цифрових сервісів у багатьох сферах. Так, збільшення кількості користувачів з 5 млн у 2016 році до 15 млн вже у 2021 дозволяє 95% всім магазинам, салонам та сервісам проводити розрахунки безготівково. Це призводить до зменшення витрат на друк паперових грошей і сприяє виходу економіки з тіні. Крім того, зростає продуктивність праці та доходи громадян. Рівень корупції значно зменшується, оскільки переважна більшість транзакцій проводиться в електронній формі та автоматично фіксується в реєстрах [11].

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з рядом значних викликів. Серед них варто відзначити нестачу кваліфікованих кадрів, постійні проблеми з використанням нелегального та піратського програмного забезпечення, порушення авторських прав та інтелектуальної власності, повільне впровадження нових інформаційних та фінансових технологій, а також неефективну реакцію держави на перетворення у сфері економіки, зумовлені використанням ІТ на правовому рівні.

Іншими проблемами є заниження ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому, відсутність орієнтації виробників програмного забезпечення та інших суб'єктів господарювання, які створюють цифрові товари, на внутрішній ринок через високий рівень піратства інтелектуальної власності, а також погіршення іміджу країни та періодичний політичний та економічний тиск з боку провідних економічно розвинених країн. Не на останньому місці також стоїть ігнорування локалізації продукції провідних виробників програмного забезпечення для українського ринку.

В даний час підприємства повинні використовувати широкий спектр інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг, таких як BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech,

LegalTech, InsurTech, GovTech, Blockchain, Digital Marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth. Всі вони мають велике значення для бізнесу – прискорюють роботу, економлять ресурси, збільшують прибуток, створюють унікальний користувацький досвід і відкривають нові горизонти розвитку. Проте, не обов'язково впроваджувати всі ці технології одразу. Головне – правильно оцінити користь і встановити пріоритети. Цифрову трансформацію слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. Цифрова епоха змінює підходи до ведення бізнесу, а також вимагає використання сучасних інформаційних технологій в різних сферах: маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, телефонії, месенджерів, документообігу, управління персоналом, облікових систем та багатьох інших корпоративних додатків. Керівництво підприємства виступає драйвером цієї трансформації. На даному етапі важливо сформулювати спільне бачення: визначити стратегічні пріоритети, цінності та завдання змін.

Безсумнівно, що економічна цифровізація несе за собою безліч переваг в усі сфери суспільства України. Проте, перша стадія цифрової трансформації може зіткнутися з рядом проблем та перешкод. Недорозвинена інфраструктура та низький рівень цифрової грамотності у населення можуть ускладнювати впровадження цифрових технологій. Обмежений доступ до фінансових ресурсів та недостатня кількість кваліфікованих кадрів також можуть уповільнити процес цифрової трансформації. Крім того, зростаючі загрози кібербезпеки та нестабільне регулювання можуть стати перешкодою для успішної імплементації цифрових ініціатив.

Для подолання цих проблем можна розглянути ряд заходів. Так, розвиток інфраструктури Інтернету та доступу до цифрових технологій в усіх регіонах країни може сприяти збільшенню їх ефективного використання. Організація навчальних програм з цифрової грамотності та навчання кваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій також може допомогти знизити бар'єри для впровадження цифрових інновацій.

Крім того, розробка стимулів для приваблення інвестицій у цифрові проекти та підтримка стартапів у цифровій сфері може сприяти залученню необхідних фінансових ресурсів. Зміцнення заходів кібербезпеки та розробка ефективного регуляторного середовища також є важливими кроками для забезпечення безпеки та стабільності у цифровій сфері.

Враховуючи ці аспекти та вживаючи відповідних заходів, Україна може подолати пере-

шкоди на шляху до успішної цифрової трансформації та реалізувати потенціал цифрових технологій для зміцнення свого економічного та соціального розвитку [12].

Науковці та підприємці зазначають, що особливістю технологічного прориву у XXI столітті, а відповідно, формуванням трендів соціально-економічного розвитку ринку, є стрімкий прогрес, який відбувається не в окремій галузі науки і техніки, а являє собою конвергенцію і гібридну технологічну кластеризацію практично у всіх напрямках науково-технічного та технологічного розвитку. Тому необхідно визначити підходи до реалізації цифрової трансформації ринків і галузей економіки; створити умови для збирання, зберігання, обробки та передачі даних; сформувати науково-дослідний і технічний потенціал для розвитку цифрової економіки і створення єдиного цифрового простору.

Револьюційні процеси впливають на ринок, породжуючи зовсім нові сегменти, учасників і форми їх взаємодії, формуючи нові стратегічні рішення та інноваційні бізнес-моделі функціонування. В той же час на ринку діють традиційні «важкі» виробництва і підприємства на основі традиційної інфраструктури, які формують звичні виробничі ланцюжки. Для їх переходу на нову технологічну платформу потрібні час, капітал та інноваційні рішення. Ці паралельні процеси значно посилюють конкуренцію, в тому числі аналогову.

Для прискорення цього «прориву» потрібні інвестиції та освоєння підприємствами, організаціями, територіями, а іноді й державами (у масштабах світового ринку), інноваційних товарів і послуг; посилення інтеграції маркетингових комунікацій у нових умовах; зміна вертикальної та горизонтальної конфігурації зв'язків підприємств та організацій; глибокі дослідження різноманітних нових моделей поведінки споживачів.

Глобальний характер змін гостро ставить питання бачення майбутнього, особливо актуальними є такі проблеми для промислових територій і промислових підприємств на ринку B2B, які працюють в умовах глобалізації бізнесу та посилення конкуренції, високого ступеня невизначеності, швидкої інформатизації та інтернетизації виробничих і комерційних процесів, нових викликів і необхідності їх подолання. Виникнення даного феномену вимагає ретельного осмислення нових можливостей і потенційних загроз як для окремих особистостей, виробництва, глобального ринку, так і для суспільства в цілому. Також потрібно формувати нові світоглядні позиції в економічній науці, зокрема в маркетингу.

Необхідно розробляти прогресивні, конкурентоздатні стратегії для глобального ринку та використання інноваційних технологій у створенні, розподілі та просуванні передових ідей, товарів і послуг. Серед основних цілей цифрової економіки важливо зазначити розвиток персоніфікованого виробництва і споживання, підвищення загальної ефективності суб'єктів економічної діяльності, аналіз поведінки споживачів у нових умовах та створення ефективних маркетингових інструментів для їх взаємодії. Не менш важливим поняттям є трансформація споживачів.

Трансформація споживання в сучасній економіці призводить до зміни технології організації життя та економічної діяльності споживачів, значно перетворюючи просторово-часові координати споживання. Ці зміни відбуваються під впливом інформаційно-технологічних процесів та історичних змін. Згідно з М. Кастельсом, у сучасному мережевому суспільстві час організовує простір.

Зміна простору повсякденного життя полягає у концентрації подій та процесів за допомогою інноваційних технологій, зростанні мобільності людей, прискоренні циркуляції людських потоків та свободі вибору в організації праці у соціальних мережах та публічних місцях, таких як торгові центри, стадіони, парки. У результаті виникають нові місця споживої діяльності, які є унікальними та багатофункціональними. Часові зміни, коли час стає більш гнучким, сприяють прискоренню трансакцій, наприклад, електронний запис до юриста або придбання авіа- та залізничних квитків. Час стискається завдяки новій мережевій організації та інтерактивності. Стискання часу відображається у збільшенні кількості діяльності, яка вміщується в кожну одиницю часу, що призводить до підвищення його цінності для споживача.

Стратегія цифрової трансформації є ключовою для досягнення зрілості в цифровому середовищі. Вирішення окремих проблем за допомогою різних технологій може бути менш ефективним, ніж застосування комплексного інтегрованого підходу. Впровадження інноваційних технологій лише для самого процесу впровадження може бути невдалим і витратним за рахунок грошей та часу. Отже, важливо чітко розуміти, які цілі будуть досягнуті кожним кроком трансформації та яку користь конкретна технологія принесе підприємству. Серед інноваційних технологій активно застосовується в електронній комерції штучний інтелект: інтелектуальні пошукові запити та функції релевантності; сервіси персоналізації клієнтів для ефективної роботи з цільовою групою;

інтелектуальні рекомендації продуктів та аналітичні прогнози покупок; своєчасне виявлення та запобігання шахрайству в онлайн-транзакціях на всіх рівнях; динамічна оптимізація цін на основі машинного навчання [13].

Цікаво, що згідно з дослідженнями ESG, проведеними на замовлення Dell EMC, 95% великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, 71% підприємств визнають, що без цифрової трансформації вони ризикують втратити конкурентну перевагу. Тим не менш, успішно трансформовані підприємства в 7 разів частіше вважають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди. Додатково, 96% з них майже вдвічі перевищили свої плани у доходах.

Сучасний розвиток економіки та побудова взаємовідносин передбачає глобальне поєднання та системний взаємозв'язок усіх ланцюгів та учасників створення продуктів, товарів або послуг на засадах створення узгодженої цифрової платформи, а саме [14]:

- по-перше, інформаційна відкритість, завдяки чому всі користувачі платформи мають чітку візуалізовану інформацію про об'єктивний фізичний стан, вигляд у цифровій копії продукту чи послуги;

- по-друге, можливість одночасного доступу до інформації на платформі й інтегрованість усіх учасників бізнес-процесу на засадах суспільного споживання;

- по-третє, можливість оптимізації всіх бізнес-процесів, витрат і фінансово-інтелектуальних потоків через скорочення дублювання функцій організаційно-управлінської системи;

- по-четверте, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Можливість побудови багатоваріантних моделей розвитку та прогнозування ймовірних сценаріїв на засадах сучасних інформаційно-комп'ютерних систем;

- по-п'яте, висока мобільність отримання й обробки даних про стан і результати діяльності, а також можливість внесення корективів і гнучкість політики управління;

- по-шосте, можливість автоматизації економіко-управлінської системи або її окремих підсистем, що значно підвищує ефективність діяльності та дозволяє на засадах використання штучного інтелекту перейти до впровадження інноваційних бізнес-технологій.

Відповідно, впровадження цифровізації у сферу бізнесу має низку переваг та викликів, основні з яких наведено в таблиці 1.

**Висновки з проведеного дослідження.** Цифрова економіка набуває експоненційного розвитку, впливає на бізнес, дематеріалізуючи, демонетизуючи та демократизуючи всі галузі економіки. Безумовним є її вплив на умови господарювання та управління підприємствами; створення передумов, можливостей та завдань щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів у побудові нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових техно-

Таблиця 1

#### Переваги та виклики цифровізації у сфері бізнесу

Переваги	Виклики
Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів	Недорозвиненість інфраструктури та доступу до Інтернету
Підвищення продуктивності на всіх етапах виробництва	Високі витрати на впровадження і підтримку цифрових технологій
Розвиток нових секторів економіки, таких як програмне забезпечення, телекомунікації, мережі	Потреба в постійному оновленні знань та навичок працівників
Стимулювання інвестицій у цифрові технології та інновації	Зростання кібернебезпек та висока ймовірність кібератак
Створення нових робочих місць та професій	Недостатня регуляторна база і прогалини правової підтримки для цифрового бізнесу
Покращення якості життя громадян завдяки доступності цифрових послуг	Відсутність довіри до цифрових технологій та обізнаності щодо їх використання
Вдосконалення освіти та навичок населення для успішної інтеграції в цифрову економіку	Недооцінка важливості адаптації до цифрових змін та інновацій
Управління даними та їх аналіз для прийняття ефективних рішень	
Мінімізація бюрократії та прискорення бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів	Втрата можливостей для розвитку та зростання, неготовність до майбутніх викликів
Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних	

Джерело: складено авторами

логій. Все це сприятиме переходу від культури ефективності й раціональності до акцентування уваги на відкритості, демократизації, соціалізації та креативності організаційних процесів,

а також динамічності та мінливості відносин управлінських ієрархій, непередбачуваності та різноманітності траєкторій успішного розвитку підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Джусов О.А. Апальков С.С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. URL: <http://surl.li/rngyl>
2. Данніков О.В. та Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. URL: <http://surl.li/rngzn>
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112. URL: <http://surl.li/rnhad>
4. Василюк Ю., Тимошик Н. Цифровізація – майбутнє українського бізнесу. URL: <http://surl.li/rnhat>
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://surl.li/rnhbl>
6. Negroponte N. *Being Digital*. NY: Knopf, 1995. 256 p. URL: <http://surl.li/rnhdb>
7. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9–18. URL: <http://surl.li/qvbmfb>
8. Mesenbourg T.L. *Measuring the Digital Economy*. US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <http://surl.li/rnhdy>
9. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. URL: <http://surl.li/rnhes>
10. Цифрова адженда України–2020 (Цифровий порядок денний –2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 року. HITECH office. грудень 2016. 90 с. URL: <http://surl.li/hahu>
11. Інтернет провайдер Великої Британії «Cable», вартість мобільних даних у всьому світі. URL: <http://surl.li/rnhfj>
12. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ун-т ДФС України. Ірпінь, 2020. 504 с. URL: <http://surl.li/rnhgb>
13. Ilchenko V., Kiselev V. Artificial intelligence as a pledge of leadership in business and entrepreneurship and the risks of its application. *AI-Driven Transformation: Mapping the Course for Future Business Landscapes: Monograph / Gen. edit. Olha Prokopenko, Marina Järvis*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. P. 7–17.
14. Голобородько А.Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 9. С. 15. URL: <http://surl.li/rnhlt>

#### References:

1. Dzhusov O. A. Apalkov S. S. Tsyfrova ekonomika: strukturni zrushennia na mizhnarodnomu rynku kapitalu. Available at: <http://surl.li/rngyl>
2. Dannikov O. V. ta Sichkarenko K. O. Kontseptualni zasady tsyvrovizatsii ekonomiky Ukrainy. Available at: <http://surl.li/rngzn>
3. Koliadenko S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 105–112. Available at: <http://surl.li/rnhad>
4. Vasyliuk Yu., Tymoshyk N. Tsyvrovizatsiia – maibutnie ukrainskoho biznesu. Available at: <http://surl.li/rnhat>
5. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyvrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii» vid 17 sichnia 2018 r. No. 67-r. Available at: <http://surl.li/rnhbl>
6. Negroponte N. (1995) *Being Digital*. NY: Knopf, 256 p. Available at: <http://surl.li/rnhdb>
7. Apalkova V. V. (2015) Kontseptsiia rozvytku tsyvrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seria: Menedzhment innovatsii*, is. 4, pp. 9–18. Available at: <http://surl.li/qvbmfb>
8. Mesenbourg T. L. (2001) *Measuring the Digital Economy*. US Bureau of the Census, Suitland, MD. Available at: <http://surl.li/rnhdy>
9. Hudz O. Ie. Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyryv upravlinnia pidpriemstvamy. Available at: <http://surl.li/rnhes>
10. Tsyfrova adzhenda Ukrainy–2020 (Tsyfrovyi poriadok denniy–2020). Kontseptualni zasady (versiiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty tsyvrovizatsii Ukrainy do 2020 roku. HITECH office. hruden 2016. 90 p. Available at: <http://surl.li/hahu>

11. Internet provider Velykoi Brytanii «Cable», vartist mobilnykh danykh u vsomu sviti. Available at: <http://surl.li/rnhfj>
12. Pizhuk O. I. (2020) Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: obmezhennia ta mozhlyvosti: Monohrafiia. Un-t DFS Ukrainy. Irpin. 504 p. Available at: <http://surl.li/rnhgb>
13. Ilchenko V., Kiselev V. (2024) Artificial intelligence as a pledge of leadership in business and entrepreneurship and the risks of its application. AI-Driven Transformation: Mapping the Course for Future Business Landscapes: monograph / Gen. edit. Olha Prokopenko, Marina Järvis, Tallinn: Teadmus OÜ, pp. 7–17.
14. Holoborodko A. Iu. (2022) Tsyfrova ekonomika: pidkhody ta osoblyvosti rozvytku. *BIZNESINFORM*, no. 9, p. 15. Available at: <http://surl.li/rnhlt>