

УДК 658:004-044.922

*Ю. В. Терешко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень, ТОВ Технічний Університет "Метінвест Політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-6300>**Т. М. Тардаскіна,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>**Г. В. Толкачова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4374-5737>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.81

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Yu. Tereshko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Technologies and Design-Analytical Solutions, Technical University "Metinvest Polytechnic" LLC

T. Tardaskina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

H. Tolkachova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Digital Business, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE ECONOMIC AND MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF BUSINESS ENVIRONMENT DIGITALIZATION

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій динамічне бізнес-середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємств, оскільки вимагає від них високої економічної гнучкості, а також здатності швидко адаптуватися та впроваджувати інновації. Відтак, метою статті є дослідження специфіки трансформації економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок щодо особливостей цієї трансформації. Доведено її багатовимірність і комплексний характер, що охоплює не лише впровадження сучасних технологій, але й глибоку перебудову внутрішніх механізмів функціонування підприємства — його стратегії, структури, корпоративної культури та бізнес-моделі. У підсумку встановлено, що трансформація економічних процесів в умовах цифровізації — це не ізольоване технологічне оновлення, а якісна реконфігурація всієї системи створення, доставляння та споживання цінності. Ці зміни зумовлюють переосмислення підходів до побудови ланцюгів створення вартості, взаємодії з клієнтами та формування ринкових пропозицій, що, своєю чергою, створює підґрунтя для швидкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Трансформація управлінських процесів передбачає докорінну зміну системи планування, організації, контролю та прийняття рішень з урахуванням потенціалу циф-

рових інструментів. Йдеться про автоматизацію управлінських функцій, використання аналітики великих даних, перехід до віддаленого менеджменту та впровадження гнучких, адаптивних організаційних структур. Доведено, що сукупність окреслених змін створює передумови для переходу до нової форми ведення бізнесу — віртуальних підприємств, що функціонують на основі повністю автоматизованих систем управління. У таких моделях значна частина бізнес-процесів — від виробництва і логістики до фінансового моніторингу та клієнтського сервісу — реалізується з мінімальним або повністю виключеним втручанням людини, що відкриває нові можливості для масштабування, адаптації та конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичних моделей функціонування віртуальних підприємств, оцінці ефективності автоматизованих систем управління та розробці методичних підходів до їх впровадження в різних галузях економіки.

In the modern context of rapid digital technology development, the dynamic business environment directly influences the functioning of enterprises, as it requires high economic flexibility as well as the ability to quickly adapt and implement innovations. Therefore, the purpose of this article is to examine the specifics of the transformation of economic and managerial processes within enterprises in the context of business environment digitalization. The conducted research allows us to conclude on the specifics of the transformation of economic and managerial processes within enterprises in the context of business environment digitalization. The multidimensional and complex nature of such changes has been proven, encompassing not only the implementation of modern technologies but also a profound restructuring of the enterprise's internal mechanisms — its strategy, structure, corporate culture, and business model. The research has shown that the transformation of economic processes in the context of digitalization is not an isolated technological upgrade, but a qualitative reconfiguration of the entire system of value creation, delivery, and consumption. These changes necessitate a rethinking of approaches to building value chains, interacting with customers, and shaping market offerings, which, in turn, provides a foundation for sustainable development in the digital economy. The transformation of managerial processes entails a fundamental change in the systems of planning, organization, control, and decision-making, taking into account the potential of digital tools. This includes the automation of managerial functions, the use of big data analytics, the shift to remote management, and the implementation of flexible, adaptive organizational structures. It has been proven that the combination of the outlined changes creates the prerequisites for transitioning to a new form of business — virtual enterprises that operate based on fully automated management systems. In such models, a significant portion of business processes — from production and logistics to financial monitoring and customer service — is carried out with minimal or completely eliminated human intervention, opening up new opportunities for scalability, adaptability, and competitiveness in the digital environment. The prospects for further research lie in an in-depth analysis of practical models of virtual enterprise functioning, the assessment of the effectiveness of automated management systems, and the development of methodological approaches for their implementation across various sectors of the economy.

Ключові слова: корпоративна культура, бізнес-моделі, моніторинг, клієнтський сервіс, віртуальні підприємства.

Key words: corporate culture, business models, monitoring, customer service, virtual enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій динамічне бізнес-середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємств, оскільки вимагає від них високої економічної гнучкості, а також здатності швидко адаптуватися та впроваджувати інновації. Наприклад, у сфері роздрібною торгівлі компанії, які оперативним чином впровадили електронну комерцію, мобільні додатки та системи аналітики споживчої поведінки, змогли не лише зберегти свої позиції під час пандемії COVID-19, а й розширити клієнтську базу. Зокрема, такі компанії, як Amazon, Zara та українська Rozetka, завдяки використанню цифрових інструментів оперативного адаптували логістичні ланцюги, персоналізували мар-

кетинг і оптимізували управлінські процеси, що забезпечило їм зростання в умовах кризових змін. Наприклад, у 2020 році, в розпал пандемії, дохід Amazon (Amazon.com, Inc.) зріс на 38% і сягнув 386 мільярдів доларів (порівняно з 280,5 млрд у 2019 році), а кількість працівників компанії збільшилася більш ніж на 400 тисяч осіб за рік. Щодо Zara (Inditex Group), варто зазначити, що попри тимчасове падіння у 2020 році компанія швидко відновила обсяги продажів завдяки цифровій трансформації. Уже у 2021—2022 рр. Inditex повідомила про рекордні онлайн-продажі, які перевищили 7,5 мільярда євро. У період карантину ТОВ Rozetka стала ключовим гравцем ринку електронної комерції в Україні, щоденно обслуговуючи сотні тисяч замовлень. Згідно з даними Асоціації ритейлерів України, у першій половині 2020 року компанія ТОВ Rozetka досягла виторгу, що майже дорівнювала показникам за весь 2019 рік, при

цьому її чистий прибуток зріс у 2,1 рази порівняно з попереднім роком. У період з березня по серпень 2020 року середньомісячна кількість унікальних відвідувачів платформи зростає з 38,3 мільйона до 44,76 мільйона у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року [7]. Крім того, ТОВ Rozetka розширила свій асортимент, розпочавши продаж харчових продуктів та скориставшись високим попитом в інших товарних категоріях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика трансформації діяльності підприємств, а також притаманних їм економічних і управлінських процесів активно досліджується такими науковцями, як Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В., Шатілова О. В., Шишук Н. О. Особливу увагу ці дослідники приділяють адаптації традиційних моделей управління до умов цифрової економіки, оцінці впливу цифрових технологій на ефективність функціонування підприємств, а також вивченню інституційних і організаційних чинників цифрової трансформації.

Окремо слід відзначити наукові напрацювання Бугріменка Р. та Смірнова П., які окреслили загальні межі впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств, виокремили ключові тенденції та проаналізували основні виклики, що супроводжують цей процес.

Таким чином, наявні наукові дослідження формують ґрунтовну теоретичну базу для подальшого поглибленого вивчення цифрової трансформації економічних і управлінських процесів підприємств. Водночас актуальним залишається завдання конкретизації цих підходів у контексті практичних кейсів, компонентного аналізу цифровізації та ідентифікації найбільш перспективних можливостей для розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження специфіки трансформації економічних і управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори звертають увагу на те, що економічні та управлінські трансформації підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища є комплексним явищем. Враховуючи, що бізнес-середовище є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників та умов, у яких функціонує підприємство, погоджуємося з Іванченко Н. О., Кудрицькою Ж. В. та Рекачинською К. В. що його цифровізація продукує глибокі зміни у форматі комерційної діяльності, що поєднують [2]:

— трансформаційні за змістом. Це означає, що зміни, які відбуваються внаслідок цифровізації, стосуються не лише окремих функціональних елементів діяльності підприємства (наприклад, автоматизації обліку чи цифрового маркетингу), а зачіпають саму суть і логіку бізнесу;

— ефективні за своєю роллю у забезпеченні розвитку. Це означає, що цифрова трансформація підприємства сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, точності управлінських рішень, гнучкості у реагуванні на зміни ринку, а також створює передумови для інноваційного розвитку.

Фактично, зміст трансформації економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища полягає в глибокому переосмисленні, оновленні та оптимізації традиційних економічних механізмів функціонування на основі цифрових технологій. Цю трансформацію вирізняє впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів, які змінюють [4]:

— способи ведення бізнесу. Цифровізація дозволяє підприємствам змінювати традиційні бізнес-моделі, наприклад, через перехід до електронної комерції, використання онлайн-платформ для продажу товарів і послуг, а також інтеграцію з глобальними цифровими ринками;

— способи організації виробництва. Цифровізація дає можливість підприємствам реалізувати впровадження Інтернету Речей, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів;

— способи обслуговування клієнтів. Цифровізація змінює характер взаємодії з клієнтами, перенаправляючи їх на нові канали комунікації, такі як соціальні мережі із вбудованими чат-ботами, CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та мобільні додатки з окремими каналами для онлайн-консультацій.

Відтак, трансформація економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища — це не просто впровадження окремих управлінських інструментів, а якісна перебудова системи створення, доставки та споживання цінності.

Фактично, зміст трансформації охоплює такі ключові компоненти, як: перехід на нові джерела створення економічної цінності; автоматизацію дій, що здійснюються між суб'єктами економічної діяльності та змінюють їх активи і пасиви; клієнтоорієнтованість; нові можливості монетизації; масштабованість бізнесу; інтеграція в глобальні цифрові екосистеми. Так, більш докладно окреслені ключові компоненти окреслені нами в табл. 1.

Отже, трансформація економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища через зміну способів створення цінності відкриває нові можливості для розвитку [6; 8]. Найбільш перспективними є можливості створення віртуальних підприємств, а саме таких, які пропонують свої товари та послуги переважно через цифрові платформи (без необхідності створення фізичних офісів, виробничих потужностей або іншої матеріальної інфраструктури). Так, наприклад, Rozetka має фізичні склади та точки видачі, однак її основна діяльність є онлайн, і вона є прикладом того, як можна створити великий онлайн-бізнес, орієнтуючись на віртуальну інфраструктуру для операцій та продажів. При цьому однією з найбільш значущих переваг окреслених підприємств є вища прибутковість, порівняно з традиційними класичними підприємствами. Наприклад, за оборотом, Rozetka у 2024 році досягла близько 29 742 571 000 грн, що набагато більше за обороти тра-

Таблиця 1. Ключові компоненти трансформації економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища

Ключовий компонент	Характеристика ключового компонента	Приклад трансформацій економічних процесів
Перехід на нові джерела створення економічної цінності	Перехід від матеріальних активів до цифрових даних, алгоритмів, платформ, знань та інтелектуального капіталу, що стають основою конкурентних переваг.	Наприклад, Ajax Systems розробляє «розумні» охоронні пристрої, які постійно збирають, аналізують і передають дані в хмарні сервіси, забезпечуючи високу адаптивність систем безпеки до поведінки користувача. Ключовою цінністю продуктів є власне ПЗ, мобільний застосунок, хмарна платформа, що формують цілісну екосистему.
Автоматизація дій, які здійснюються між суб'єктами економічної діяльності та змінюють їх активи та пасиви	Використання цифрових інструментів для автоматизації транзакцій, фінансових і логістичних операцій, що підвищує точність, швидкість і прозорість економічної взаємодії.	«Нова пошта» інтегрувала API-рішення з інтернет-магазинами, що дозволило автоматично генерувати експрес-накладні, рахунки-фактури та вести облік фінансових операцій
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація продуктів і сервісів на основі моделей поведінки клієнтів, використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації та зворотного зв'язку для створення довгострокової цінності для споживача.	Зага впровадила системи аналізу попиту в реальному часі, що дозволило їй досягти клієнтоорієнтованості, зокрема сформувати систему реагування на зміну споживчих вподобань та систему адаптації асортименту.
Нові можливості монетизації	Перехід до джерел отримання доходу, які виходять за межі традиційного продажу товарів і послуг, дозволяючи підприємствам генерувати прибуток з нематеріальних активів, цифрових платформ і нових бізнес-моделей.	Grammarly реалізувала нові можливості монетизації своїх послуг за Freemium-моделлю. Так, базовий функціонал сервісу є безплатний, а монетизація відбувається через продаж преміум-доступу до послуг з розширеними функціями
Масштабованість бізнесу	Можливість швидкого розширення обсягів діяльності без значного збільшення витрат завдяки хмарним сервісам, автоматизованим платформам, цифровим каналам збуту та гнучким структурам управління.	Prom.ua — це онлайн-інфраструктура, яка дозволяє необмеженій кількості продавців додаватися без потреби масштабувати фізичні ресурси. Завдяки використанню хмарних обчислень, ресурси автоматично масштабуються під навантаження, без будівництва дата-центрів чи IT-інфраструктури з нуля.
Необмежена інтеграція в глобальні цифрові екосистеми	Включення підприємства до глобальних ланцюгів створення цінності завдяки цифровій взаємодії, спільним платформам, API, хмарним середовищам та партнерству з іншими цифровими суб'єктами.	SoftServe активно інтегрується з глобальними хмарними платформами, такими як AWS, Google Cloud та Microsoft Azure, надаючи клієнтам інфраструктурні рішення та хмарні сервіси.

Примітка

* наприклад, доходи за доступ до товарів або послуг, Freemium доходи, доходи, що надходять від комісії за угоди між продавцями і покупцями на цифровій платформі.

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 6; 8].

диційних фізичних магазинів. Для порівняння, оборот Metro в Україні за 2024 рік оцінюється в близько 28,7 млрд грн, оборот "Руш" (магазини EVA) — 26,9 млрд грн, "Омега" (магазин Varus) — 20 млрд грн, "Фудком" (магазин "Велика кишеня") — 19,9 млрд грн [5]. Це показує, що по обсягу продажів Rozetka може зрівнятися

або навіть перевищити обороти великих фізичних гіпермаркетів.

Трансформація управлінських процесів підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища — це не просто системне переосмислення, а повна перебудова підходів до планування, організації, контролю та прий-

Таблиця 2. Ключові компоненти трансформації управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища

Ключовий компонент	Характеристика ключового компонента	Приклад трансформацій управлінських процесів
Цифрова автоматизація управлінських функцій	Впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем для автоматизації управлінських функцій*	Нова пошта автоматизувала управління ресурсами та клієнтське обслуговування через власну CRM-систему та цифрову платформу «myNova».
Прийняття рішень на основі аналітики даних	Використання інструментів аналізу даних, прогнозування попиту, оптимізації бізнес-процесів.	Rozetka використовує аналітичні модулі для оптимізації товарних запасів. Зокрема, аналітична система допомагає уникати ситуацій надлишкових залишків або дефіциту товару, що позитивно впливає на обіг товару, зменшує витрати на зберігання й мінімізує втрати від нереалізованої продукції.
Віддалені робочі місця	Запровадження інструментів для дистанційної роботи співробітників, у тому числі хмарних сервісів та онлайн-інтерфейсів.	Grammarly Україна від моменту створення має повністю дистанційний формат роботи команди (компанія створила віддалені робочі місця у хмарних сервісах та на власній цифровій платформі для розробки та комунікації).
Віддалений менеджмент	Управління командою або робочими проєктами через цифрові системи комунікації та координації.	Genesis ефективно координує десятки робочих проєктів у різних країнах через хмарні системи управління в режимі реального часу.
Гнучкі організаційні структури	Побудова мережевих, проєктно-орієнтованих структур, що адаптивні до змін та орієнтовані на результат.	MacPaw впровадила модель «гнучких команд», які швидко формуються під конкретні завдання та мають автономію у прийнятті рішень, що підвищує інноваційність і швидкість реалізації ідей.

Примітка

*мова йде про планування, обліку, управління персоналом та клієнтськими зв'язками.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4; 8].

няття управлінських рішень з урахуванням можливостей, які надають сучасні цифрові технології. Цю трансформацію вирізняє активне впровадження цифрових інструментів, що змінюють [4; 6; 8]:

— способи організації управлінських функцій.

Цифровізація дозволяє підприємствам оптимізувати управління ресурсами та клієнтське обслуговування завдяки автоматизації, що ґрунтується на інтеграції різного програмного забезпечення (наприклад, ERP-, CRM-, HRM-систем);

— способи прийняття управлінських рішень та роботи співробітників. Цифрові технології забезпечують можливість прийняття більш обґрунтованих рішень на основі аналізу великих масивів даних, а також підвищують ефективність командної взаємодії;

— способи формування організаційної структури, процесів та методів роботи. Цифровізація сприяє переходу до гнучких структур, адаптованих до швидких змін зовнішнього середовища, з використанням дистанційних форматів управління.

Трансформація управлінських процесів підприємства передбачає докорінну зміну управлінської парадигми, що зумовлює перехід від традиційних ієрархічних або лінійно-функціональних до адаптивних моделей уп-

равління, заснованих на даних, оперативному прийнятті рішень і високій залученості персоналу.

При цьому змістовно трансформація охоплює такі ключові компоненти: цифрову автоматизацію управлінських функцій; прийняття рішень на основі аналітики даних; організацію віддаленої роботи та дистанційного менеджменту; формування гнучких організаційних структур. Детальніше ці компоненти подано в табл. 2.

Отже, трансформація управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища, що відбувається через зміну форматів управлінських рішень, відкриває нові можливості для розвитку [6]. Найбільш перспективним напрямом є створення підприємств із повністю автоматизованою системою управління, де ключові функції — планування, прогнозування, контроль, координація та ухвалення рішень — реалізуються із залученням цифрових технологій та алгоритмів штучного інтелекту без безпосередньої участі людини.

На сьогодні в Україні повністю автоматизовані системи управління у класичному розумінні (тобто без участі людини в ухваленні ключових рішень) практично відсутні серед середніх і великих підприємств. Основними причинами цього є високі витрати на впровадження таких систем, складність адаптації до українських

умов — включаючи правове регулювання, ринкову нестабільність та людський фактор.

Водночас, значного рівня автоматизації управління вже досягли компанії на кшталт Zakaz.ua, ПриватБанк, Rozetka, Monobank, Нова пошта та інші. Вони активно впроваджують цифрові рішення у сфері логістики, клієнтського обслуговування, фінансового моніторингу тощо. Можна стверджувати, що ці підприємства максимально автоматизували окремі сегменти управління.

Таким чином, цифрова трансформація не лише вдосконалює традиційні економічні та управлінські моделі, а й формує концептуально новий тип підприємства — гнучкого, розподіленого, інтелектуально керованого, здатного ефективно функціонувати в умовах глобального цифрового середовища. Це відкриває нові горизонти для бізнесу, водночас створюючи виклики у сферах кібербезпеки, управління цифровими ризиками та підвищення цифрової компетентності персоналу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки про специфіку трансформації економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища.

Доведено багатовимірність і комплексний характер таких змін, що охоплюють не лише впровадження сучасних технологій, але й глибоку перебудову внутрішніх механізмів функціонування підприємства — його стратегії, структури, корпоративної культури та бізнес-моделі. У результаті дослідження сформульовано такі ключові положення:

1. Трансформація економічних процесів в умовах цифровізації — це не ізольоване технологічне оновлення, а якісна реконфігурація всієї системи створення, доставляння та споживання цінності. Ці зміни зумовлюють переосмислення підходів до побудови ланцюгів вартості, взаємодії з клієнтами та формування ринкових пропозицій, що, своєю чергою, забезпечує основу для сталого розвитку в цифровій економіці.

2. Трансформація управлінських процесів передбачає докорінну зміну системи планування, організації, контролю та прийняття рішень з урахуванням потенціалу цифрових інструментів. Йдеться про автоматизацію управлінських функцій, використання аналітики великих даних, перехід до віддаленого менеджменту та впровадження гнучких, адаптивних організаційних структур.

Доведено, що сукупність окреслених змін створює передумови для переходу до нової форми ведення бізнесу — віртуальних підприємств, що функціонують на основі повністю автоматизованих систем управління. У таких моделях значна частина бізнес-процесів — від виробництва і логістики до фінансового моніторингу та клієнтського сервісу — реалізується з мінімальним або повністю виключеним втручанням людини, що відкриває нові можливості для масштабування, адаптації та конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичних моделей функціонування віртуальних підприємств, оцінці ефективності автоматизованих систем управління та розробці методичних підходів до їх впровадження в різних галузях економіки.

Література:

1. Бугріменко, Р., Смірнова, П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

2. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185—190.

3. Салабай В. О., Кравченко М. О. (2023). Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, С. 64—65.

4. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / [authors team: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al]. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.

5. ТОП-10 ритейлерів України в 2024 році заробили 529,2 млрд грн Рітейл. 2025. URL.: <https://open4business.com.ua/ru/top-10-rytejlerov-ukrayny-v-2024-godu-zarabotaly-5292-mlrd-grn/>

6. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 249—255.

7. Як стати лідером на ринку e-commerce. Історія компанії Rozetka, 2021 URL.: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/>

8. Яненкова І.Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 179—184.

References:

1. Bugrimenko, R. and Smirnova, P. (2024), "The impact of digital transformation on the activities of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

2. Ivanchenko, N.O., Kudrytska, Zh.V. and Rekachynska, K.V. (2020), "Business model in the context of digital transformations", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*. vol. 3, pp. 185-190.

3. Salabai, V.O. and Kravchenko, M.O. (2023). "Business Process Management of Enterprises in the Context of Digital Business Transformation", *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektvy*. pp. 64—65.

4. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, Kuprienko S.V, Odesa, Ukraine.

5. Retail (2025), "TOP 10 retailers of Ukraine in 2024 earned UAH 529.2 billion", available at: <https://www.fixygen.ua/news/20250317/top-10-riteyleriv-ukrayini-u-2024-rotsi-zarobili-5292-mlrd-grn.html> (Accessed 4 May 2025).

6. Shatilova, O.V. and Shyshuk, N.O. (2020), "Digital tools for innovative development of business organizations", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (46), pp. 249—255.

7. Rau (2021), "How to become a leader in the e-commerce market. History of the Rozetka company", available at: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/> (Accessed 4 May 2025).

8. Yanenkova, I.G. (2017), "Digital transformation of Ukrainian industry: key highlights", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 179—184.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.