

Nataliia Havadzyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business and Management
King Danylo University*

THE DIGITAL AGE OF ENTREPRENEURSHIP: THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS

Summary

The chapter of the monograph is devoted to a comprehensive study of the phenomenon of modern entrepreneurship in the context of the digital transformation of the economy. The work attempts to reinterpret the essence of entrepreneurial activity, its place and role in shaping a new model of social development based on knowledge, innovation, and technology. The content of the evolutionary changes in entrepreneurship is revealed – from classical concepts of production and exchange to digital and network-based forms of value creation. It is shown that digitalization not only changes the tools of doing business but also significantly affects entrepreneurial thinking, decision-making logic, and behavioral models of market participants. The study identifies that the modern entrepreneur is not merely an economic agent but a bearer of a new digital paradigm in which knowledge, information, creativity, and social responsibility acquire the status of key resources. The essence of modern entrepreneurship, its paradigms, laws, and regularities has been defined. The main theoretical approaches to understanding entrepreneurship have been analyzed, as well as the patterns of evolution of entrepreneurial activity in connection with the technological development of society, changes in ownership forms, motivation, and the role of intellectual capital. The influence of the digital economy on traditional business models has been studied. It has been determined that digitalization radically changes the processes of creating, transferring, and consuming value. The transformation of value chains, digitalization of communications, automation of operations, and the use of big data for strategic decision-making have been considered. It is emphasized that in the new environment, the success of an enterprise depends not only on its resource base but also on its ability to adapt quickly, integrate technological solutions, and establish network interactions. Attention is focused on digital and innovative business models that determine the competitiveness of companies in the 21st century. The essence of platform ecosystems, crowdfunding formats, subscription models, freemium formats, and socially oriented businesses has been analyzed. Particular attention is given to the phenomenon of open innovation, where product creation takes place in collaboration with customers, partners, and technological communities. It is argued that flexibility and digital integration enable businesses to create unique value and increase resilience in dynamic markets. The main features of digital entrepreneurship and management methods have been revealed. The changing role of the manager in a digital environment has been examined, emphasizing the principles of flexibility, rapid adaptation, continuous learning, and teamwork. The importance of data

analytics, the use of artificial intelligence, and automated systems for strategic planning, risk control, and the formation of competitive advantages has been highlighted. The focus is also on the changing role of the entrepreneur under digitalization and on the ethical considerations of entrepreneurial activity. In the era of technological progress and informational openness, the entrepreneur becomes not only an economic leader but also a bearer of moral values capable of influencing social standards and cultural norms. The issues of responsible business conduct, algorithmic transparency, protection of personal data, ethical use of artificial intelligence technologies, and respect for human rights in the digital environment are explored. Ethics is regarded as a component of business strategic sustainability rather than as an optional aspect. The scientific novelty of the research lies in the in-depth theoretical substantiation of digital entrepreneurship as a new form of economic activity that combines innovation, technology, and social responsibility. An integrated concept of entrepreneurship development is proposed, which is based on the combination of classical market principles with modern tools of the digital economy. The practical value of the work lies in the possibility of applying its findings to strategic business planning, startup creation, the construction of corporate social responsibility systems, and the formation of ethical standards for digital business. The study contributes to a deeper understanding of the nature of entrepreneurship in the context of technological change and forms the foundation for the development of a new culture of entrepreneurial thinking – ethical, innovative, responsible, and human-centered.

Вступ

У ХХІ столітті підприємництво переживає глибоку трансформацію, зумовлену стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами та зміною соціально-економічних пріоритетів. Сучасний бізнес дедалі менше обмежується матеріальними активами, географічними кордонами чи традиційними ринковими інструментами. У центрі економічного прогресу опиняється «цифровий підприємець» – носій нової парадигми мислення, який поєднує інноваційність, технологічну гнучкість, соціальну відповідальність та етичну свідомість.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що цифрова економіка не лише створює нові інструменти ведення бізнесу, але й змінює сутність самого підприємництва. Поняття підприємницької ініціативи сьогодні виходить за межі класичного уявлення про виробництво та обмін товарів і послуг. Воно охоплює здатність створювати цінність у цифровому просторі – через дані, інформаційні платформи, інтелектуальну власність, екосистеми інновацій та соціальні технології. Цифровізація сприяє появі нових форм підприємництва – від платформних бізнесів і стартапів до моделей «відкрита інновація», “shared economy” та “green entrepreneurship”.

Сучасне підприємництво базується на переосмисленні його парадигм, законів і закономірностей. Якщо у традиційній економіці ключовими ресурсами виступали капітал і праця, то у цифровій – домінують знання, інформація, інтелектуальні здібності людини та здатність до інновацій. Це визначає нові закономірності економічної поведінки, зокрема підвищення

значення нематеріальних активів, мережевих ефектів, швидкості прийняття рішень і стратегічної адаптивності підприємців.

Вплив цифрової економіки на традиційні бізнес-моделі виявляється у зміні логіки створення, розподілу та споживання цінності. Традиційні компанії змушені трансформувати свої бізнес-процеси, впроваджувати цифрові рішення, автоматизацію та аналітику даних, щоб зберегти конкурентоспроможність. Водночас нові цифрові та інноваційні бізнес-моделі формують принципово інший підхід до ведення справ – гнучкий, клієнтоцентричний, заснований на відкритості, партнерстві та швидкому тестуванні ідей.

Важливою характеристикою нового підприємницького середовища є поява цифрового підприємництва як окремого феномену. Цифровий підприємець діє в умовах постійної зміни технологій, невизначеності та високих ризиків, але водночас має доступ до безпрецедентних можливостей масштабування бізнесу. Методи менеджменту у цифровій економіці стають більш гнучкими, інтерактивними та орієнтованими на дані. Сучасні управлінські практики включають agile-підходи, дизайн-мислення, lean startup, краудсорсинг та інші моделі, що дозволяють швидко адаптувати бізнес до змін середовища.

Зміни у природі підприємництва зумовлюють і зміну ролі підприємця. Відтепер він не лише ініціатор економічних процесів, але й агент соціальних змін, що впливає на формування суспільних цінностей, етичних норм та принципів сталого розвитку. У цифрову добу межі між прибутковістю, соціальною відповідальністю та етикою поступово стираються. Підприємці дедалі частіше розглядають свою діяльність як баланс між економічною ефективністю, екологічною свідомістю та соціальною справедливістю. Етичні міркування стають фундаментальним чинником довіри в цифровому бізнесі. Відкритість алгоритмів, захист персональних даних, відповідальне використання штучного інтелекту, прозорість у комунікаціях – усе це формує репутацію підприємця нового типу. Тому вивчення етичних аспектів підприємництва в умовах цифровізації є не лише моральною, але й стратегічною необхідністю для сталого розвитку бізнесу.

Дана робота спрямована на всебічне дослідження сучасного підприємництва – від визначення його сутності й закономірностей до аналізу трансформацій, спричинених цифровою економікою, та формування нового етичного виміру діяльності підприємця.

У межах дослідження розглядаються такі питання:

- еволюція підприємницької парадигми у контексті глобальних змін;
- вплив цифрової економіки на традиційні бізнес-моделі;
- типологія та особливості цифрових і інноваційних бізнес-моделей;
- специфіка методів менеджменту у цифровому підприємстві;
- етичні виклики та зміна ролі підприємця в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, запропоноване дослідження поєднує теоретико-методологічний аналіз і практичний вимір підприємницької діяльності в цифрову епоху, формуючи цілісне бачення розвитку підприємництва як соціально-економічного феномену майбутнього.

Розділ 1. Визначення сучасного підприємництва.

Парадигми, закони, закономірності

Сучасне підприємництво – це організована економічна діяльність суб'єкта господарювання (підприємця або компанії), спрямована на створення, виробництво, реалізацію товарів і послуг у конкурентному середовищі з метою отримання економічної вигоди, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

На відміну від традиційного підприємництва, сучасне підприємництво характеризується високим рівнем інноваційності та адаптивності, активним використанням сучасних технологій, увагою до соціальної та екологічної відповідальності, а також орієнтацією на глобальні ринки. Воно передбачає постійний розвиток бізнес-моделей, оптимізацію процесів та ефективне управління ресурсами.

Характерні ознаки сучасного підприємництва [1–8]:

Інноваційність – застосування нових технологій, продуктів, процесів та бізнес-моделей для забезпечення конкурентних переваг

Гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та поведінку споживачів

Соціальна та екологічна відповідальність – дотримання етичних норм, впровадження стратегії сталого розвитку

Глобальна орієнтація – можливість виходу на міжнародні ринки та участі у глобальних ланцюгах створення вартості.

Цифровізація бізнес-процесів – використання інформаційних технологій для управління, маркетингу, продажу та аналітики.

Цифрове підприємництво – це форма сучасного підприємництва, яка базується на використанні цифрових технологій та інформаційних ресурсів для створення, просування та реалізації продуктів і послуг, оптимізації бізнес-процесів та ефективної взаємодії з клієнтами.

Цифрове підприємництво відрізняється високою швидкістю масштабування бізнесу, можливістю глобального доступу до ринків та інтеграцією даних у процес прийняття управлінських рішень.

Основні характеристики цифрового підприємництва [1-8]:

Онлайн-присутність – бізнес існує та функціонує в цифровому середовищі (веб-сайти, мобільні додатки, маркетплейси).

Автоматизація процесів – застосування CRM, ERP, чат-ботів, аналітичних платформ для управління та контролю діяльності.

Дані як стратегічний ресурс – активне використання даних про клієнтів, ринок і операційну діяльність для оптимізації та прогнозування.

Масштабованість та глобальний доступ – можливість швидкого розширення на міжнародні ринки через цифрові канали.

Нові бізнес-моделі – платформи, маркетплейси, підписки, SaaS (Software as a Service), краудфандинг.

Цифрове підприємництво забезпечує переваги у вигляді зниження витрат на інфраструктуру, швидкого тестування продуктів на ринку, аналітики бізнес-процесів та залучення глобальної аудиторії. Водночас воно породжує нові

виклики, серед яких кібербезпека, цифровий розрив між регіонами, підвищена конкуренція та потреба у висококваліфікованих кадрах.

Отже, сучасне підприємництво формує нову економічну реальність, де цифрові технології стають невід'ємним елементом стратегії розвитку бізнесу, а цифрове підприємництво виступає як її динамічне, глобально орієнтоване та інноваційне втілення.

Парадигма підприємництва – це система основних уявлень, підходів та принципів, які визначають способи мислення та дії підприємців, підходи до організації бізнесу та взаємодії з ринком. Парадигма формує теоретичну та практичну основу розвитку підприємництва в певну історичну епоху або економічне середовище.

Основні парадигми підприємництва:

Традиційна парадигма орієнтована на власність, виробництво та контроль ресурсів. Мета: прибуток через виробництво та продаж товарів.

Інноваційна парадигма (Шумпетерівська) – заснована на впровадженні новачій та технологічних змін. Підприємці виступають як агенти змін, створюючи нові ринки та продукти.

Цифрова парадигма підкреслює роль цифрових технологій, даних та платформ у створенні вартості. Бізнес-моделі орієнтовані на масштабованість, автоматизацію та глобальний ринок.

Закони підприємництва – це об'єктивні правила, які відображають регулярні економічні взаємозв'язки та принципи функціонування бізнесу. Вони є науковою основою для планування та управління підприємницькою діяльністю.

Основні закони:

Закон попиту і пропозиції визначає, що ціна та обсяг продажів товарів і послуг залежать від співвідношення попиту та пропозиції на ринку.

Закон економічної вигоди (прибутку) – підприємницька діяльність має бути спрямована на отримання прибутку; без економічної вигоди бізнес не є життєздатним.

Закон конкуренції. Конкуренція стимулює розвиток, інновації та підвищення ефективності підприємництва.

Закон ризику. Підприємницька діяльність завжди пов'язана з невизначеністю та ризиком, який впливає на прийняття рішень.

Закон обмеженості ресурсів. Бізнес має обмежені ресурси, тому ефективне управління ними визначає успіх бізнесу.

Закономірності підприємництва – це сталі та повторювані економічні тенденції та взаємозв'язки, які спостерігаються в процесі ведення бізнесу і допомагають прогнозувати результати діяльності.

Основні закономірності [1–8]:

Залежність успіху від інновацій. Бізнес, що впроваджує нові продукти, технології або бізнес-моделі, частіше досягає конкурентної переваги.

Циклічність економічної активності. Економіка та бізнес проходять через цикли зростання, стабілізації та спаду, що впливає на підприємницьку діяльність.

Взаємозв'язок ризику і прибутку. Чим вищий ризик підприємницької діяльності, тим більший потенційний прибуток і водночас ймовірність збитків.

Вплив зовнішнього середовища. Політичні, соціальні, технологічні та правові фактори визначають умови функціонування бізнесу та його ефективність.

Закономірність ефективного використання ресурсів. Оптимальне використання матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів підвищує рентабельність та стійкість підприємства.

Парадигми формують світогляд та підходи підприємців, закони визначають правила функціонування бізнесу, а закономірності дозволяють прогнозувати та систематизувати економічні процеси. Розуміння цих трьох аспектів є ключовим для ефективного ведення підприємницької діяльності у сучасних умовах, особливо у цифрову епоху.

Розділ 2. Вплив цифрової економіки на традиційні бізнес-моделі

Цифрова економіка – це економічна система, у якій основну роль відіграють цифрові технології, обробка та аналіз даних, автоматизація бізнес-процесів і електронні платформи. Вона трансформує традиційні бізнес-моделі, змінюючи способи створення вартості, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами.

Бізнес-модель – це система, яка описує, як бізнес створює, доставляє та отримує цінність.

Причинно-наслідковий зв'язок у формуванні бізнес-моделі такий: створення цінності – доставка цінності – отримання цінності.

У ХХІ столітті бізнес-моделі змінюються через цифровізацію:

- Нові технології (AI, big data, хмарні сервіси) відкривають нові можливості.
- Конкуренція більше не лише локальна, а глобальна.
- Клієнти очікують швидкості, персоналізації, зручності.

Бізнес-модель – це спосіб створення та отримання цінності бізнесом. Вона визначає, як бізнес працює, хто є клієнти, яким чином формується дохід і, яку цінність отримує користувач.

У сучасному світі класичні бізнес-моделі постійно змінюються, оскільки цифрові технології та глобальна конкуренція змушують бізнес шукати нові формати роботи.

Класичні бізнес-моделі сформовані традиційними підходами, які сформувалися ще до цифрової епохи, а саме:

Виробнича модель – створення товару і продаж його клієнтам.

Торговельна модель – бізнес купує готові товари та перепродує їх із націнкою (супермаркети, ритейл).

Сервісна модель – основний продукт – це послуга (індустрія краси, медицина, освіта, консалтинг, транспорт).

Франчайзингова модель – суб'єкт господарювання працює під відомим брендом за ліцензією (McDonald's, KFC, Фрізор). Ліцензія – це право на використання конкретного об'єкта інтелектуальної власності (бренд, технологія, патент, авторське право тощо). Ліцензія, наприклад, дозволяє

використовувати торговельну марку чи програмне забезпечення. Але при цьому не обов'язково включає бізнес-модель, стандарти роботи чи підтримку.

Франшиза (франчайзинг) – це комплексна бізнес-модель, яка включає: право на використання бренду (як ліцензія); бізнес-формат (стандарти, інструкції, технології); постійний супровід від власника франшизи (навчання, маркетинг, контроль якості); фінансові зобов'язання: вступний внесок та регулярні роялті.

Основні напрямки впливу цифрової економіки [9–14]:

1. Перехід від продукту до послуги та платформ. Традиційні бізнеси орієнтувалися на продаж продукту або фізичних послуг. Цифрова економіка дозволяє створювати платформні моделі (маркетплейси, SaaS, сервіси підписки), де основна цінність – доступ та взаємодія.

2. Глобалізація та розширення ринків. Цифрові канали дозволяють бізнесу виходити на міжнародний ринок без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Традиційні локальні бізнес-моделі змушені адаптуватися до глобальної конкуренції.

3. Персоналізація продуктів та послуг. Завдяки аналізу великих даних (Big Data) компанії можуть пропонувати індивідуальні рішення та маркетингові пропозиції. Традиційні моделі масового виробництва стають менш конкурентними. Приклад: Netflix формує рекомендації контенту на основі поведінки користувачів.

4. Автоматизація та оптимізація процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати логістику, облік, управління персоналом та маркетинг. Це зменшує витрати, підвищує точність і швидкість прийняття рішень. Приклад: Amazon використовує роботизацію складів та алгоритми управління запасами.

5. Нова роль даних як активу. У цифровій економіці дані стають стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність. Традиційні бізнеси часто не мали інструментів для збору та аналізу великих обсягів інформації. Приклад: компанії фінтех-сфери аналізують транзакційні дані для оцінки кредитного ризику та персоналізації продуктів.

Вплив цифровізації на традиційні бізнес-моделі проявляється у наступному [9–14]:

1. Зниження бар'єрів входу на ринок. Стартапи та нові гравці можуть швидко створювати цифрові сервіси та конкурувати з великими традиційними компаніями.

2. Конкуренція на основі даних і технологій. Бізнес вже не конкурує лише через ціну чи якість продукту, а через ефективність цифрових процесів та здатність аналізувати споживчі поведінкові дані.

3. Необхідність адаптації організаційної структури. Традиційні компанії змушені впроваджувати гібридні або цифрові організаційні моделі, включаючи відділи аналітики, ІТ та цифрового маркетингу.

4. Мінімізація фізичної інфраструктури. Онлайн-платформи зменшують потребу у великих офісах, магазинах та складах. Приклад: переходи ритейлерів на e-commerce скорочують фізичні торгові площі.

5. Поява нових джерел доходів. Підписки, цифрові сервіси, рекламо- та партнерські моделі стають додатковими або основними джерелами прибутку.

Цифрова економіка радикально змінює традиційні бізнес-моделі, змушуючи бізнес:

- * переорієнтуватися на платформні та сервісні моделі;
- * активно використовувати дані та аналітику для управління і стратегічних рішень;
- * автоматизувати процеси та впроваджувати цифрові технології;
- * адаптувати організаційну структуру для гнучкої роботи в цифровому середовищі.

Традиційні бізнеси, що ігнорують цифрові трансформації, ризикують втратити конкурентні позиції, тоді як цифрово орієнтовані компанії здатні швидко масштабуватися та адаптуватися до глобальних викликів.

Розділ 3. Цифрові та інноваційні бізнес-моделі

З розвитком технологій з'явилися нові формати бізнес-моделей. Розглянемо сутність цифрових бізнес-моделей [15–18].

Платформенна модель – поєднання двох груп користувачів через онлайн-платформу (Airbnb, OLX, Amazon). Платформа виступає посередником і створює для користувачів цінність. до прикладу: Airbnb: Група 1 – власники житла (ті, хто здає квартири/будинки), Група 2 – мандрівники/орендарі (ті, хто шукає тимчасове житло). Платформа заробляє на комісії з обох сторін. OLX: Група 1 – продавці (приватні особи чи бізнеси, які пропонують товари/послуги); Група 2 – покупці. Платформа отримує дохід від реклами та платних оголошень. Amazon Marketplace: Група 1 – продавці (малий та середній бізнес, виробники); Група 2 – покупці (кінцеві споживачі). Дохід іде від комісії з продажів та додаткових сервісів (доставка, реклама).

Marketplace / Aggregator – онлайн-платформа, де багато продавців можуть виставляти товари чи послуги. Компанія-агрегатор не виробляє товари сама, а надає місце для угод. Основна цінність: широкий асортимент, зручність пошуку, довіра до платформи. Прикладами є: Rozetka – український маркетплейс, де тисячі продавців розміщують свої товари. Etsy – глобальний маркетплейс для хендмейду та нішевих товарів.

Amazon Marketplace – половина продажів на Amazon здійснюється через сторонніх продавців. Джерело доходу: комісія з кожної транзакції, плата за рекламу чи просування всередині платформи, іноді — плата за розміщення (premium аккаунти).

Marketplace / Aggregator – це спеціалізований випадок платформенної моделі, орієнтований на продаж товарів і послуг. Платформенна модель ширше і включає будь-яку взаємодію між групами користувачів (не обов'язково продаж).

Freemium-модель – базові послуги або продукт доступні безкоштовно для всіх користувачів. Розширені функції, більші обсяги чи додатковий сервіс – лише за плату. Тобто велика кількість користувачів привертається безкоштовною пропозицією, а лише частина з них переходить у платні тарифи. До прикладу:

Canva, Gamma – базові шаблони безкоштовно, преміум-шрифти, зображення й брендинг за оплату.

Spotify, YouTube – можна слухати безкоштовно з рекламою, а без реклами та з додатковими функціями – лише в платній версії.

Zoom – безкоштовні дзвінки до 40 хв, більше часу та учасників – у платному плані.

Trello – базові дошки для проєктів безкоштовні, автоматизація й інтеграції – у платних тарифах.

Duolingo – безкоштовне вивчення мов, Duolingo Plus – без реклами та з додатковими функціями.

Notion – зберігання та організація інформації, управління проєктами та завданнями, бази даних та таблиці, командна робота та колаборація – безкоштовно для особистого користування, для команд і бізнесу – платно.

Asana – управління завданнями безкоштовно, розширені звіти та інтеграції – у преміумі.

Підписка (Subscription model)

Клієнт сплачує регулярний фіксований платіж (щомісяця, щороку) і отримує доступ до продукту чи послуги. Така модель формує стабільний прогнозований дохід для бізнесу.

Прикладами є: Netflix – щомісячна підписка для доступу до бібліотеки фільмів і серіалів; Spotify Premium – без реклами, можливість слухати музику офлайн; YouTube Premium – відсутність реклами, фонове відтворення, доступ до YouTube Music; Adobe Creative Cloud – доступ до Photoshop, Illustrator, Premiere та інших програм; Coursera Plus – доступ до всіх онлайн-курсів платформи; Duolingo Plus – вивчення мов без реклами та з додатковими функціями; Microsoft 365 – Office (Word, Excel, PowerPoint), OneDrive та Teams за підпискою.

Джерело доходу: регулярні платежі користувачів (MPR – Monthly Recurring Revenue).

Direct-to-Consumer (D2C) – виробник напряму продає товари кінцевому клієнту, без посередників (ритейлерів, дистриб'юторів). Така бізнес-модель дозволяє компанії: краще контролювати ціни та комунікацію, будувати прямі відносини з клієнтами, отримувати дані про поведінку покупців.

Прикладами є: Glossier – косметичний бренд, який продає виключно онлайн напряму клієнтам; Fenty Beauty (Rihanna) – косметика через офіційний сайт та партнерські платформи, мінімум посередників; Ksenia Schnaider – український бренд одягу, продаж напряму через сайт та шоуруми; Poustovit – дизайнерський одяг, D2C через власний онлайн-магазин.

Джерелом доходу є прямий продаж товарів, додатково інколи через підписку/сервіс.

Узагальнюючи вищезазначене, можна сказати, що Freemium привертає велику аудиторію й заробляє на невеликій частині, яка платить; підписка забезпечує стабільний грошовий потік; D2C дає контроль над клієнтом і вищу маржинальність; Marketplace масштабує пропозицію, заробляючи на комісії з транзакцій.

Поряд із цифровими бізнес-моделями, виокремлюють *інноваційні та стартап-моделі*, які стали популярними завдяки цифровізації та підприємництву [15–18]:

Довгий хвіст (Long Tail) – заробіток на великій кількості нішевих продуктів із малим попитом. Суть моделі “Довгий хвіст” і її концепція заснована на принципі, що сукупний попит на безліч нішевих продуктів може перевищувати попит на бестселери. Бізнес робить ставку не лише на популярні товари, а на велику кількість продуктів з малим попитом. Важливу роль відіграють цифрові технології та онлайн-платформи, які дозволяють легко пропонувати і знаходити нішеві товари.

Характеристики бізнес-моделі:

- Великий асортимент – тисячі або мільйони товарів/контенту.
- Малий індивідуальний попит – кожен окремий товар купується рідко, але сукупно дає великий прибуток.
- Низькі витрати на зберігання та дистрибуцію – часто цифрові продукти або автоматизовані логістичні процеси.
- Використання даних та рекомендацій – системи пошуку і рекомендацій допомагають користувачеві знайти рідкісні товари.
- Масштабованість – чим більше асортименту і чим більше користувачів, тим більший дохід.

Джерела доходу – продаж товарів або контенту (преміум-файли, книги, музика, відео); реклама (особливо для контентних платформ); партнерські програми або комісії (для маркетплейсів).

Прикладами є: Amazon, крім бестселерів, продає мільйони книг, електроніки та товарів з малим попитом; YouTube – велика кількість нішевого контенту з невеликою аудиторією, сумарно приносить значний трафік і дохід від реклами; Spotify та Apple Music – тисячі пісень, які слухає невелика аудиторія, але загальний прибуток від ліцензій і підписок великий; Etsy – безліч унікальних хендмейд товарів з малим попитом, але сукупно велика виручка.

Перевагами моделі є: дозволяє заробляти на нішевих продуктах, які інакше не були б рентабельними; використання цифрових технологій знижує витрати на логістику та зберігання; підвищує довгострокову стабільність доходу, оскільки не залежить від одного хіта чи продукту.

Недоліки: вимагає великих даних та аналітики, щоб знаходити попит на нішеві товари; може бути складно просувати малопопулярні продукти без правильної системи рекомендацій; для фізичних товарів – потребує ефективної логістики та управління запасами.

Модель “Long Tail” орієнтована на масштабне покриття ринку через велику кількість нішевих продуктів. Секрет успіху – цифрові платформи, аналітика, рекомендаційні системи та масштабовані канали продажу.

Sharing Economy (економіка спільного використання) – користувачі діляться ресурсами замість покупки. Бізнес-платформа не виробляє власних товарів, а лише поєднує власників ресурсів з тим, хто їх потребує.

Основна цінність: економія для користувачів і монетизація невикористаних активів.

Характеристики бізнес-моделі:

- Платформа як посередник – організовує зустрічі між постачальником ресурсу і споживачем.

- Власники ресурсів – надають товар чи послугу (наприклад, автомобіль, житло, інструмент).

- Споживачі – орендують або користуються ресурсом тимчасово, платячи комісію платформі.

- Мережевий ефект – чим більше користувачів, тим цінніша платформа для всіх.

- Гнучка монетизація – комісія за транзакції, плата за підписку, преміум-функції.

Джерела доходу: комісія з кожної угоди (основний дохід); плата за преміум-обслуговування (наприклад, швидкіший доступ, страхівка); реклама та партнерські програми.

Приклади: Uber – власники автомобілів надають послугу перевезення, пасажир платять за поїзду, платформа бере комісію; BlaBlaCar – водії пропонують поїзду між містами, пасажир діляться витратами на бензин; Airbnb – власники квартир чи будинків здають житло тимчасово, отримуючи дохід через платформу; Lime / Bird – мікромобільність: користувачі орендують електросамокати або велосипеди на короткий час; Tool libraries / Peerby – люди діляться інструментами чи обладнанням, орендують один одному через платформу.

Переваги моделі: використання невикористаних ресурсів, зменшення витрат користувачів; доступ до товарів або послуг без необхідності покупки; швидке масштабування через цифрові платформи і мережевий ефект.

Недоліки: залежність від достатньої кількості користувачів (ефект мережі); питання безпеки та довіри (страхування, оцінки, рейтинги); регуляторні обмеження в окремих країнах/сегментах (наприклад, легальність короткострокової оренди квартир чи таксі).

Модель Sharing Economy створює економічну цінність, оптимізуючи використання ресурсів. Вона ефективна для цифрових платформ, де власники і споживачі можуть легко знайти один одного та здійснити транзакцію.

Краудфандингова модель – фінансування від майбутніх клієнтів чи інвесторів. Базується на залученні коштів від великої кількості людей (майбутніх клієнтів або інвесторів) для реалізації проекту або продукту. Замовники отримують доступ до продукту, бонуси чи частку у прибутку після фінансування. Бізнес-платформа виступає посередником між творцем проекту і спільнотою фінансування.

Характеристики бізнес-моделі:

- Масове фінансування – великі проекти фінансуються маленькими внесками багатьох людей.

- Прямий контакт із клієнтами – підтримувачі заздалегідь проявляють інтерес і стають першими користувачами.

- Мотивація для вкладників – бонуси, ранній доступ, ексклюзивні продукти або частка прибутку.

- Ризик-менеджмент – фінансування зазвичай здійснюється тільки після досягнення цільової суми.

- Платформа як посередник – забезпечує видимість проектів, обробку платежів, маркетингову підтримку.

Джерела доходу: комісія платформи від зібраної суми (зазвичай 5–10%); продаж самого продукту після успішної кампанії; партнерські програми та додаткові послуги для проектів (маркетинг, логістика).

Приклади: Kickstarter – стартапи збирають кошти від людей, які хочуть отримати продукт чи бонуси; Indiegogo – підтримка інноваційних продуктів і технологій через внески від користувачів; Patreon – творці контенту отримують регулярні внески від підписників у обмін на ексклюзивний контент; GoFundMe – благодійні або соціальні проекти фінансуються масовими пожертвами.

Переваги моделі: можливість запустити продукт без великих початкових інвестицій; тестування ринку ще до виробництва продукту; формування спільноти лояльних клієнтів від самого старту проекту.

Недоліки: необхідність активного маркетингу для залучення фінансування; ризик невдачі кампанії і репутаційних втрат; платформа бере комісію, що зменшує чистий дохід.

Краудфандингова модель ефективна для стартапів, інноваційних продуктів та творчих проектів, дозволяючи залучати кошти і тестувати попит одночасно.

Рекламна модель – користувачі отримують продукт безкоштовно, бізнес заробляє на рекламі (Facebook, Google). Суть моделі “Advertising” – користувачі отримують продукт або послугу безкоштовно. Бізнес отримує дохід від розміщення реклами, яка орієнтована на користувачів платформи.

Основна цінність для рекламодавців – доступ до великої, таргетованої аудиторії.

Характеристики бізнес-моделі:

- Безкоштовний доступ для користувачів – важлива умова для масштабування аудиторії.

- Монетизація через рекламу – реклама може бути банерною, відео, нативною або контекстною.

- Використання даних користувачів – для таргетингу реклами та персоналізації.

- Масштабованість – чим більше користувачів, тим більший потенційний дохід.

- Платформа як посередник – з’єднує рекламодавців і аудиторію.

Джерела доходу: плата за покази (CPM – cost per mille); плата за клік (CPC – cost per click); плата за дію (CPA – cost per action / conversion); спонсорські матеріали та партнерські програми.

Приклади: Facebook – соціальна мережа безкоштовна для користувачів; бізнес платить за таргетовану рекламу; Google / YouTube – пошук, пошукова реклама, відеореклама; користувачі безкоштовно користуються сервісом; Instagram – фото та відео-контент безкоштовний; дохід від реклами в стрічці та

сторіз; TikTok – безкоштовний контент, дохід від відеореклами та брендкових кампаній.

Переваги моделі: швидке масштабування аудиторії завдяки безкоштовному доступу; високий потенційний дохід від великої бази користувачів; можливість точного таргетингу реклами через дані про користувачів.

Недоліки: залежність від рекламного ринку – доходи можуть коливатися; може дратувати користувачів надмірною рекламою; необхідність постійного залучення нових користувачів для збереження доходу.

Рекламна модель ефективна для цифрових платформ і медіа, де користувачі отримують безкоштовний продукт, а дохід забезпечує монетизація аудиторії через рекламу.

Open-source – продукт доступний безкоштовно, а прибуток надходить через підтримку, навчання та сервіси. Суть моделі “Open-Source”:

- Продукт або програмне забезпечення доступне безкоштовно для всіх користувачів.

- Основний дохід компанія отримує через додаткові послуги, підтримку, навчання або спеціальні функції.

- Основна цінність для користувачів – безкоштовний доступ до високоякісного продукту, а для бізнесу – масова база користувачів і комерціалізація супутніх послуг.

Характеристики бізнес-моделі:

- Безкоштовний продукт – код або програмне забезпечення відкрито і доступно для всіх.

- Додаткові платні сервіси – підтримка, консультації, навчання, інтеграція, преміум-функції.

- Спільнота користувачів та розробників – допомагає покращувати продукт та зменшувати витрати на розробку.

- Масштабування через відкритість – широка аудиторія користувачів і внески від спільноти.

- Довгострокова стратегія – прибуток формується за рахунок супутніх сервісів, а не продажу продукту.

Джерела доходу: підписка на технічну підтримку і обслуговування; навчальні курси та сертифікації; консультації та інтеграція продукту в бізнес-процеси; преміум-функції або спеціальні версії продукту.

Приклади: Red Hat – Linux-подібна ОС доступна безкоштовно; дохід від підтримки корпоративних клієнтів та сервісів; Linux – ОС безкоштовна; підтримка і навчальні послуги – джерело доходу для компаній-постачальників; WordPress – платформа безкоштовна; доходи від преміум-тем, плагінів, хостингу та консультацій; MongoDB – база даних відкритого коду; доходи через хмарні сервіси та підтримку.

Переваги моделі: широке використання продукту завдяки безкоштовності; зменшення витрат на розробку через спільноту; можливість заробляти на додаткових сервісах і преміум-функціях.

Недоліки: основний продукт не приносить прямого доходу необхідність активно розвивати додаткові сервіси, щоб забезпечити прибуток; конкуренція з іншими безкоштовними рішеннями може знизити привабливість послуг.

Open-Source бізнес-модель дозволяє компаніям залучати велику аудиторію безкоштовних користувачів і монетизувати їх через підтримку, сервіси та навчання, що робить її ефективною для програмного забезпечення та технологічних продуктів.

Розділ 4. Основні риси цифрового підприємництва та методи менеджменту

Основними рисами цифрового підприємництва можна виокремити [19–23]:

1. Онлайн-присутність та цифрові канали взаємодії. Бізнес існує та функціонує в цифровому середовищі через веб-сайти, мобільні додатки, маркетплейси та соціальні мережі. Онлайн-канали забезпечують доступ до глобальної аудиторії та дозволяють вести бізнес без фізичної присутності на ринку.

2. Автоматизація бізнес-процесів. Використання програмних рішень (CRM, ERP, чат-ботів, платформи аналітики) для управління продажами, фінансами, логістикою та взаємодії з клієнтами. Зменшує витрати, підвищує швидкість прийняття рішень і точність управління.

3. Дані як стратегічний ресурс. Цифрове підприємництво активно збирає, аналізує та використовує дані про споживачів, ринок, конкурентів і внутрішні процеси. Аналітика даних допомагає прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових та операційних рішень.

4. Масштабованість та глобальний доступ. Цифровий бізнес може швидко масштабуватися на міжнародні ринки через інтернет. Дозволяє залучати нових клієнтів, партнерів і ресурси без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

5. Інноваційні та гнучкі бізнес-моделі. Бізнес використовує нові моделі доходів, такі як підписки, SaaS (Software as a Service), платформи, маркетплейси, краудфандинг. Гнучкі моделі дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту та ринкових умов.

6. Високий рівень технологічної інтеграції. Активне впровадження сучасних технологій: штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, хмарні сервіси. Підвищує конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів.

7. Взаємодія та комунікація в цифровому середовищі. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж та месенджерів для побудови відносин із клієнтами, партнерами та співробітниками. Забезпечує прозорість, швидкість та персоналізацію взаємодії.

8. Підвищена роль кібербезпеки та захисту даних. Захист інформації клієнтів, фінансових даних та бізнес-процесів стає стратегічною складовою. Впровадження політик безпеки та технологічних рішень для запобігання ризикам і кібератакам.

Цифрове підприємництво характеризується високою інтеграцією цифрових технологій, гнучкістю бізнес-моделей, орієнтацією на дані та глобальні ринки, а також автоматизацією процесів, що створює нові можливості для

масштабування, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Менеджмент у цифрову епоху – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів бізнесу з використанням інформаційних, цифрових та автоматизованих технологій для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Методи менеджменту – це інструменти впливу на персонал, процеси та ресурси для забезпечення ефективності в умовах цифрової трансформації.

Методи менеджменту в умовах цифровізації поділяються на чотири основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні та технологічні [19–23].

Адміністративні методи передбачають використання правил, наказів та структурованих процедур, але в умовах цифровізації вони набувають нових форм через автоматизовані системи управління.

Особливості цифровізації: використання ERP-систем для автоматизованого контролю дотримання правил; встановлення цифрових процедур та регламентів у корпоративних порталах; використання електронних наказів та документів для прискорення комунікації.

Приклад: автоматизована система контролю виконання завдань із повідомленням керівника про невиконання в реальному часі.

Економічні методи стимулюють працівників через фінансові та матеріальні інструменти, а цифровізація дозволяє їх оптимізувати та персоналізувати.

Особливості цифровізації: системи онлайн-моніторингу KPI для визначення бонусів; автоматичний розрахунок премій на основі цифрових даних про продуктивність; використання цифрових платформ для участі працівників у прибутку та мотиваційних програмах.

Приклад: платформа, яка аналізує ефективність продажів менеджера і автоматично формує бонуси за результатами.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на мотивацію, комунікацію та корпоративну культуру, що в цифрову епоху активно підтримується цифровими інструментами.

Особливості цифровізації: використання онлайн-тренінгів та платформ навчання (LMS, корпоративні портали); віртуальні комунікаційні платформи для командної роботи та інтерактивного керівництва (Teams, Slack, Zoom); мотивація через гейміфікацію, соціальні рейтинги та віртуальні визнання досягнень.

Приклад: корпоративна платформа, де співробітники отримують бали за досягнення KPI та участь у проектах, які можна обміняти на бонуси.

Технологічні методи отримують ключове значення в умовах цифровізації. Вона передбачає вплив на процеси та прийняття рішень через інформаційні та автоматизовані системи.

Особливості цифровізації: використання ERP, CRM, BI-систем для управління ресурсами, продажами, маркетингом та фінансами; застосування аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та прийняття стратегічних рішень; використання штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів для оптимізації процесів, логістики та виробництва.

Приклад: автоматизована система прогнозування попиту на продукцію з урахуванням поведінки споживачів та ринкових трендів.

У цифрову епоху ефективне управління бізнесом вимагає поєднання класичних методів менеджменту з цифровими інструментами. Адміністративні методи стають швидшими та прозорішими завдяки автоматизації; економічні методи адаптуються через онлайн-контроль та персоналізовану мотивацію; соціально-психологічні методи підтримуються дистанційними комунікаціями та гейміфікацією; технологічні методи стають основою ефективного управління та стратегічного прийняття рішень.

Цифровізація перетворює менеджмент із суто адміністративного процесу на динамічну, аналітичну та технологічно інтегровану діяльність, що забезпечує гнучкість, точність і конкурентоспроможність підприємства.

Розділ 5. Зміни ролі підприємця в умовах цифровізації. Етичні міркування

Підприємець традиційно визначався як особа, яка організовує та керує бізнесом, бере на себе ризик та прагне отримати прибуток шляхом виробництва товарів або надання послуг. У цифрову епоху роль підприємця зазнає суттєвих трансформацій через активне використання цифрових технологій, даних та платформ, що змінює способи створення вартості, взаємодії з ринком та управління бізнес-процесами.

Основні зміни ролі підприємця [24–28]:

1. Від керівника до цифрового стратега. Підприємець стає стратегом, який формує цифрову екосистему бізнесу. Він відповідає за інтеграцію інформаційних технологій, автоматизацію процесів і побудову цифрових платформ. Приклад: керівник e-commerce компанії одночасно визначає бізнес-модель, інтегрує CRM та аналітичні системи.

2. Орієнтація на дані. Цифровий підприємець активно використовує великі дані (Big Data) для прийняття рішень. Дані стають основою для аналізу попиту, персоналізації продуктів та прогнозування ринкових тенденцій. Приклад: фінтех-підприємець оцінює кредитні ризики та формує персоналізовані пропозиції на основі транзакційних даних клієнтів.

3. Роль інноватора та адаптера технологій. Підприємець у цифрову епоху виступає як інноватор, який не тільки створює продукти, а й постійно адаптує бізнес-модель до нових технологічних можливостей. Приклад: стартапи SaaS постійно впроваджують нові функції та інтегрують AI для поліпшення сервісу.

4. Партнерство та робота в цифрових екосистемах. Підприємці все частіше взаємодіють через цифрові платформи, маркетплейси та партнерські мережі, об'єднуючи ресурси та компетенції для створення додаткової вартості. Приклад: компанії Uber або Airbnb функціонують як екосистеми, де підприємець координує мережу водіїв чи орендодавців.

5. Гнучкість та швидка адаптація до змін. Цифровий підприємець здатний швидко змінювати стратегії, бізнес-моделі та канали збуту у відповідь на зміни ринку або технологій. Приклад: онлайн-ритейлери оперативно реагують на зміни попиту через аналітику даних і автоматичне управління запасами.

6. Акцент на клієнтоорієнтованості. Підприємець зосереджується на цифровій взаємодії з клієнтами, персоналізації послуг та побудові довгострокових відносин через цифрові канали. Приклад: використання чат-ботів, мобільних додатків та програм лояльності для покращення взаємодії.

Цифровізація радикально змінює роль підприємця, перетворюючи його з класичного керівника та організатора виробництва на цифрового стратега, інноватора та аналітика, здатного: управляти цифровими платформами; ефективно використовувати дані для прийняття рішень; адаптувати бізнес-моделі до змін ринку та технологій; працювати у глобальних екосистемах; забезпечувати персоналізовану взаємодію з клієнтами.

У сучасних умовах успіх підприємця визначається здатністю інтегрувати технології, дані та інноваційні підходи у бізнес-процеси, а не лише традиційними навичками управління та організації виробництва.

Розвиток цифрового підприємництва відкриває нові можливості для створення інноваційних бізнес-моделей, підвищення ефективності операцій та розширення доступу до глобальних ринків. Цифровий підприємець виступає ключовою фігурою у цьому процесі: він не лише використовує технології як інструмент економічного зростання, а й формує нові правила взаємодії між бізнесом, суспільством і споживачем.

Однак із розширенням цифрових можливостей посилюються й етичні виклики, пов'язані з обробкою персональних даних, штучним інтелектом, прозорістю алгоритмів, справедливістю доступу до ресурсів та відповідальністю за цифрові рішення. У цій площині діяльність підприємця виходить за межі економічної доцільності, вона охоплює моральні, соціальні та правові аспекти ведення бізнесу.

Перехід від цифрового підприємництва до етичних міркувань є природним продовженням еволюції сучасного бізнесу: від орієнтації лише на прибуток, до усвідомлення впливу підприємницьких рішень на суспільство, довкілля та цінності людини. Етика стає невід'ємним елементом стратегії цифрового підприємця, що визначає довіру користувачів, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу в цифрову епоху.

Етика підприємництва – це система моральних принципів і норм, які визначають, як підприємець має діяти у взаємодії з клієнтами, партнерами, співробітниками та суспільством. Дотримання етичних стандартів підвищує довіру до бізнесу, формує репутацію і забезпечує довгострокову стабільність.

Цифровізація бізнесу створює нові виклики та можливості для етичного ведення підприємницької діяльності, оскільки значна частина взаємодії, даних та транзакцій переходить у цифрове середовище.

Основні етичні аспекти у традиційному підприємстві [24–28]

Чесність і прозорість: бізнес має надавати достовірну інформацію про товари, послуги та умови співпраці.

Відповідальність перед споживачами та суспільством: дотримання законів, стандартів якості, безпеки продукції та соціальної відповідальності.

Справедливі відносини з партнерами та конкурентами: запобігання корупції, недобросовісній конкуренції та монополізації.

Захист прав працівників: забезпечення безпечних умов праці, справедливої винагороди та професійного розвитку.

Етичні міркування в умовах цифровізації

Цифрова економіка і цифрові бізнес-моделі накладають додаткові вимоги та виклики, що потребують особливої уваги до етики:

Захист персональних даних і конфіденційності: Збір, обробка та використання даних клієнтів, співробітників і партнерів повинні відповідати законам і моральним нормам (GDPR, локальні закони про персональні дані). Підприємці несуть відповідальність за безпечне зберігання та обробку інформації, запобігання витоку та несанкціонованому використанню. Приклад: онлайн-сервіси повинні чітко повідомляти користувачів про збір даних і використовувати їх лише за згодою.

Прозорість цифрових алгоритмів та AI. Використання штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів повинно бути етично обґрунтованим і прозорим. Алгоритми не повинні містити упереджень, дискримінації чи маніпуляцій. Приклад: платформи кредитування повинні пояснювати, на основі яких критеріїв формуються рішення про надання кредиту.

Етичний маркетинг та комунікації. Цифровий маркетинг часто використовує персоналізацію та таргетовану рекламу, що може створювати ризик маніпуляції споживачами. Підприємці повинні уникати обманних, агресивних чи маніпулятивних прийомів.

Відповідальність у використанні цифрових платформ. Впровадження платформних бізнес-моделей накладає етичну відповідальність за взаємодію користувачів: захист від кібербулінгу, шахрайства, неналежного контенту. Приклад: маркетплейси мають контролювати якість товарів та дотримання правил користувачами.

Соціальна та екологічна відповідальність у цифровому середовищі. Підприємці повинні враховувати вплив цифрових продуктів на суспільство та довкілля: енергоспоживання дата-центрів, утилізація електронних пристроїв, цифровий розрив. Приклад: оптимізація алгоритмів для зменшення енергоспоживання або забезпечення доступу до цифрових сервісів для вразливих груп.

У цифрову епоху етика підприємництва стає критично важливою складовою бізнес-моделі. Підприємець повинен: захищати персональні дані та конфіденційність; забезпечувати прозорість алгоритмів та AI; дотримуватися чесного маркетингу; контролювати платформні взаємодії; враховувати соціальні та екологічні аспекти цифрового бізнесу.

Дотримання етичних принципів у цифровому середовищі не лише підвищує репутацію бізнесу, а й створює довгострокову довіру клієнтів та партнерів, що є ключовою конкурентною перевагою в сучасній економіці.

Висновки

Аналіз сучасного підприємництва дозволяє стверджувати, що воно переживає глибокі трансформації під впливом цифрових технологій та глобальної економічної інтеграції. Класичні парадигми виробництва, обміну та

розвитку підприємницької діяльності доповнюються новими підходами, у яких ключову роль відіграють знання, інформація, інновації та креативність. Сучасний підприємець не обмежується функцією економічного агента, він виступає носієм нової цифрової парадигми, здатним швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та технологічних трендів. Встановлено закономірності еволюції підприємництва, що включають трансформацію форм власності, підвищення ролі інтелектуального капіталу та зміни мотиваційних механізмів, що визначають ефективність бізнес-ініціатив у цифрову епоху.

Вивчення впливу цифрової економіки на традиційні бізнес-моделі засвідчує радикальні зміни у процесах створення, передачі та споживання цінності. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси забезпечує автоматизацію операцій, аналітичне оцінювання даних для прийняття стратегічних рішень та розвиток нових каналів взаємодії з клієнтами. Цифровізація сприяє трансформації ланцюгів вартості та формуванню мережевих моделей бізнесу, що забезпечує підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні компанії, які здатні швидко адаптуватися до цифрових змін та інтегрувати технологічні рішення у свою діяльність, демонструють стійкість і ефективність у динамічному ринковому середовищі.

Дослідження цифрових та інноваційних бізнес-моделей показує, що вони виступають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у ХХІ столітті. Платформні екосистеми, моделі підписки, фріміум та соціально орієнтовані бізнеси дозволяють створювати унікальну цінність для клієнтів і формувати стійкі ринкові позиції. Відкриті інновації, що здійснюються у співпраці з партнерами, технологічними спільнотами та клієнтами, забезпечують швидке впровадження нових продуктів і послуг. Гнучкість бізнес-моделі, здатність інтегрувати цифрові інструменти та адаптуватися до динаміки ринку стають визначальними умовами ефективності та стійкості сучасного підприємництва.

Основні риси цифрового підприємництва включають високу гнучкість, швидкість прийняття рішень, командну взаємодію та постійне навчання учасників бізнес-процесів. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем забезпечує стратегічне планування, контроль ризиків і формування конкурентних переваг. Роль менеджера у цифровому середовищі трансформується, він стає не лише координатором ресурсів, а модератором інноваційних процесів і фасилітатором командної роботи. Методології гнучкого управління сприяють швидкому реагуванню на ринкові зміни, що дозволяє забезпечувати ефективність та стійкість бізнесу у умовах цифрової економіки.

Зміни ролі підприємця в умовах цифровізації виходять за межі економічної функції і включають соціальну відповідальність, етичні та правові аспекти діяльності. Підприємець у цифрову епоху виступає носієм моральних орієнтирів, здатним формувати корпоративну культуру, впливати на соціальні стандарти та культурні норми. Важливим аспектом є забезпечення прозорості алгоритмів, захист персональних даних, доброчесне використання технологій штучного інтелекту та дотримання прав людини у цифровому середовищі.

Поєднання інноваційних підходів, цифрової інтеграції та етичних практик дозволяє створювати стійкі бізнес-моделі, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу та соціальну цінність підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Digital Progress and Trends Report 2023. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>
2. Digital Transformation Overview 2025. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>
3. The future of business is digital and sustainable. Here's why. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/the-future-of-business-digital-sustainable-davos2023/>
4. Entrepreneurship at a Glance 2023. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/entrepreneurship/entrepreneurship-at-a-glance-2023.htm>](<https://www.oecd.org/entrepreneurship/entrepreneurship-at-a-glance-2023.htm>)
5. World Economic Outlook: Technology, Innovation and Growth. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
6. Digital Economy Report 2023. United Nations Conference on Trade and Development. URL <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/digital-economy-report>
7. Global Report 2023/2024: Entrepreneurial Ecosystems. Global Entrepreneurship Monitor. URL: <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
8. Global Startup Ecosystem Report 2023. URL: <https://www.startupsg.gov.sg/public/2023-06/Global%20Startup%20Ecosystem%20Index%202023-StartupBlink.pdf>
9. Digital Economy Outlook 2023. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html
10. Digital Payments and Finance. IMF (2023). URL: <https://www.imf.org/en/Topics/digital-payments-and-finance>
11. Digital Economy and Trade. EIB. (2024). URL: <https://unctad.org/publication/e-commerce-and-digital-economy-programme-year-review-2023>
12. Digital Economy and Innovation. EBRD. (2023). URL: <https://www.eib.org/en/projects/topics/innovation-digital-and-human-capital/digital-economy/index>
13. Digital economy trends 2025. URL: <https://dco.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Economy-Trends-2025.pdf>
14. What is the digital economy and how is it transforming business? WEF. (2022). URL: https://www.weforum.org/stories/?gad_source=1&gad_campaignid=22327053246&gbraid=0AAAAAoVy5F6mdW3WgELd8V_33aNruoJCQ&gclid=Cj0KCQjwl5jHBhDHARIsAB0YqjyTFhS8PjuqeZ70aViOB6wEmlRTVosiAPr9buYlHonN0vYrHYZkza8aArjCEALw_wcB
15. Digital Innovation and Entrepreneurship. OECD. (2023). URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0.html
16. Digital Economy and Development Report. UNCTAD. (2023). URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/digital-economy-report>
17. Digital Entrepreneurship Report. GEM. (2023). URL: <https://www.gemconsortium.org/report>
18. Digital Business Models in Startups. Startup Genome. (2023). URL: <https://startupgenome.com/>
19. Digital Management Strategies. MIT IDE. (2023). URL: <https://ide.mit.edu/events/2023-mit-platform-strategy-summit/>
20. Digital Economy Papers. OECD. (2023). URL: https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-digital-economy-papers_g17270fa.html
21. Digital Transformation and Economic Growth. IMF. (2023). URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/03/21/how-pandemic-accelerated-digital-transformation-in-advanced-economies>

22. Digital Economy and Innovation. UNCTAD. (2023). URL: <https://unctad.org/meeting/unctad-eweek-2023-shaping-future-digital-economy>
23. Digital Transition Framework: An action plan for public sector transformation. WEF. (2023). URL: <https://www.weforum.org/publications/digital-transition-framework-an-action-plan-for-public-private-collaboration/>
24. How digitalization can help build a circular economy. WEF. (2022). URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/08/why-a-global-circular-economy-requires-a-digital-business-ecosystem/>
25. Responsible Business Conduct and Digital Ethics. OECD Publishing. OECD. (2023). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/responsible-business-conduct.html>
26. Digital Economy and Human Rights. United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD. (2023). URL: <https://unctad.org/meeting/unctad-eweek-2023-shaping-future-digital-economy>
27. Digital Economy and Ethics in Entrepreneurship. World Bank. (2023). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content>
28. Responsible AI and Ethical Business Practices. World Economic Forum. WEF. (2023). URL: https://www.weforum.org/podcasts/?source=podcast_ad&gad_source=1&gad_campaignid=22531986474&gbraid=0AAAAAoVy5F4xxznHxkeQJrr3oSdnB44tn&gclid=Cj0KCQjwl5jHBhDHARIsAB0YqjycnMwuP2vk3lUWjoO1QSSU9v-4FzG2QT79wrRqnOigLsafrlhoDowaAg9mEALw_wcB