

УДК: 339.9+338.2:330.34

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>

Олійник К.
Маріупольський державний університет
Oliinyk K.
Mariupol State University
<https://orcid.org/0009-0007-6413-7259>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ТРИГЕР МОДИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ І БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ І ГІПЕРКОНКУРЕНЦІЇ

У статті відзначено, що в умовах цифрової трансформації для підприємств, особливо з традиційною бізнес-моделлю, виникають як великі можливості, так і виклики. Конкуренція посилюється, перетворюючись в гіперконкуренцію, яка передбачає пошук нових інструментів завоювання лояльності клієнтів та пришвидшення процесів інновацій. У статті надається узагальнення адекватних стратегій розвитку підприємств на основі використання інформаційних технологій, вивчення наслідків впливу цифрової трансформації на конкуренцію та на різні форми цифрової нерівності на мікро- та мезорівнях, в тому числі в умовах поширення глобальних цифрових платформ.

Проходження трьох етапів - оцифрування, цифровізації, безпосередньо цифрової трансформації передбачає зміни в стратегіях підприємств, зміни організаційної структури, інформаційних технологій, ланцюгів поставок, маркетингу, розвиток власних цифрових платформ, диверсифікацію ринку, процес спів-творення. Для успішної цифрової трансформації компанії потребують формування принципово нового набору активів, зокрема ІТ-інфраструктури, Big Data, AI, IoT та блокчейн, цифрової гнучкості, цифрових мережевих можливостей, хмарних рішень тощо. Для різних типів компаній існують свої особливості цифрової трансформації.

Встановлено, що глобальним викликом для усіх підприємств є компанії-цифрові платформи, які перетворилися на глобальних соціально-технічних посередників, і бізнес-організації, які не лише з'єднують користувачів, але й забезпечують основну інфраструктуру для ведення бізнесу. Контроль за доступом до технологій дозволяє їм створювати глобальні мережі для передачі даних і капіталу, контролюючи доступ до важливих ресурсів, водночас зміцнюючи своє домінування через збільшення контролю за технологіями та даними, які платформами перетворюються на ключовий актив, що спричиняє процес фінансіалізації.

Цифрові платформи сприяють глобалізації конкуренції між працівниками та урядами і посилюють умови гіперконкуренції, що стає викликом для компаній з традиційними бізнес-моделями, які прагнуть вистояти і забезпечити розвиток, оскільки ризики масових банкрутств посилюються, що в свою чергу посилює цифрову нерівність як на мікро-, так і на мезорівні.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровий розвиток, цифрова економіка, гіперконкуренція, бізнес-моделі, стратегічний менеджмент, оцифрування, діджиталізація, цифрова нерівність, суперництво

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR MODIFICATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES AND BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF GLOBAL DIGITAL PLATFORMS AND HYPERCOMPETITION

The article describes the problem that in the context of digital transformation enterprises, especially those with a traditional business model, face both great opportunities and challenges. The competition is intensifying, turning into hyper-competition, which implies the search for new tools to win customer loyalty and accelerate innovation processes. The article provides a generalization of adequate strategies for the development of enterprises based on the use of information technology, studying the effects of digital transformation on competition and on various forms of digital inequality at the micro and meso levels, including the background of the proliferation of global digital platforms.

Digital transformation involves 3 stages - digitization, digitalization, digital transformation itself; it involves changes in enterprise strategies, organizational structure, information technology, supply chains, marketing, development of own

digital platforms, market diversification, co-creation. For a successful digital transformation, companies need to build a fundamentally new set of assets, including IT infrastructure, Big Data, AI, IoT and blockchain, digital flexibility, digital network capabilities, cloud solutions, etc. Different types of companies have their own peculiarities of digital transformation.

In a hypercompetitive environment, it is more difficult to maintain the company's performance trends due to the change in competition patterns to rivalry patterns, which are characterized by shorter product life cycles and an accelerated pace of innovation. This means that hypercompetition reduces the ability of firms to create sustainable competitive advantages, calling into question, if not the validity, then at least the usefulness of using a resource-based strategy. This thesis is especially important in the context of digital transformation, because it quickly depreciates the strategic assets of traditional companies. A global challenge for all businesses is the development of digital platforms that have evolved into global social and technical intermediaries and business organizations that not only connect users, but also provide the basic infrastructure for doing business. Their control over access to technology allows them to create global networks for the transfer of data and capital, controlling access to important resources, while strengthening their dominance through increased control over technology and data, which digital platforms turn into a key asset that drives the financialization process.

Digital platforms are contributing to the globalization of competition between employees and governments and increasing hypercompetitive conditions, which is challenging companies with traditional business models to survive and grow, as the risks of massive bankruptcies increase, which in turn exacerbates digital inequality at both the micro and meso levels.

Keywords: digital transformation, digital development, digital economy, hypercompetition, business models, strategic management, digitization, digital inequality, rivalry

JEL Classification F19, O3, O14, O33, M11

Постановка проблеми. Слід визнати, що вивчення процесів цифрової трансформації і пов'язаних з нею загроз загострення цифрової нерівності превалюють на рівні досліджень макро- та мікрорівня, тоді як дослідження цифровізації на мезорівні із потенційними пошуком їхнього унікального місця серед підходів макро- та мікрорівня, є одночасно серйозним викликом і передумовою для демонстрації неоднозначних, асиметричних та негомогенних проявів цифрової трансформації. Окрім ролі мереж і платформ, де інновації стають інтегрованими, коли компанії залучаються до цифрових бізнес-моделей, на мезорівні все більше визнається роль організацій, які діють як суб'єкти, які значною мірою сформовані та змінені цифровою трансформацією, у визначенні динаміки процесів цифрової трансформації, що змушує їх винаходити нові бізнес-моделі, ставити під сумнів свої процеси прийняття рішень, або по-іншому взаємодіяти у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню глобальних трансформацій із акцентом на цифрових революційних змінах та розвитку цифрової економіки присвячені роботи О. Булатової, В. Панченка, О. Івашенко [1], Н. Резнікової [2-4], О. Птащенко, О. Чугаєва [3], О. Карпенка [5], М. Трофименка, А. Трофименко, О. Вишнякова [6]. Д. Асемоглу, П. Агіон, Л. Бурштин, Д. Хемоус [7] аналізували вплив спрямованих технічних змін на економічну нерівність, відзначаючи особливу роль інститутів та інституцій у запобіганню загостренню проявів соціальної стратифікації. Для Г. Вілсона і П. Дагерті [8] оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація — процеси, які беззаперечно становитимуть основу нових бізнес-моделей, тим самим трансформуючи природу конкуренції, що відзначено Р. Д'Авені [9; 10]. С. Бреннер і Д. Крайс [11] проводять демаркаційні лінії між

оцифруванням та цифровізацією, доводячи, що в окремих секторах економіки їхнє впровадження не здатне підвищити продуктивність без істотної трансформації самих бізнесів.

Незважаючи на існуючі доробки авторів, які розкривають етапи цифрової трансформації, їх позитивний вплив на підвищення конкурентоздатності підприємств, вивчення необхідності і ефективності застосування комплексних змін в менеджменті і бізнес-моделях, питання розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації, виклики для розвитку підприємств, які підсилюються через сучасні тренди поширення глобальних цифрових платформ та посилення у зв'язку з цим гіперконкуренції, особливо для підприємств з традиційними бізнес-моделями, вимагають подальшого дослідження. Також важливим є вивчення впливу процесів, які відбуваються на мікро- та мезорівнях на посилення різних форм цифрової нерівності та дії організацій та урядів для запобігання негативним явищам.

Мета дослідження полягає в узагальненні та обґрунтуванні перспективних напрямків пошуку адекватних нинішнім процесам цифрової трансформації стратегій розвитку підприємств на основі використання інформаційних технологій у рамках кожного з трьох етапів цифрової трансформації, вивчення наслідків впливу цифрової трансформації на конкуренцію та на різні форми цифрової нерівності на мікро- та мезорівнях, в тому числі на фоні поширення глобальних цифрових платформ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вчені, які застосовують концепцію гіперконкуренції по відношенню до цифрової економіки, сприймають її як нову об'єктивну конкурентну реальність, і як теоретичний конструкт, який контрастує з традиційним поглядом, заснованим на ресурсах. Р. Д'Авені припускає, що в умовах гіперконкуренції «...частота, сміливість і

агресивність динамічних рухів гравців прискорюються, створюючи стан постійної нерівноваги та змін» [9]. Стабільності ринку загрожують короткі життєві цикли продукту, короткі цикли проектування продукту, нові технології, частий прихід неочікуваних аутсайдерів, зміна позицій існуючими компаніями та радикальне перевизначення меж ринку внаслідок злиття різноманітних галузей. Іншими словами, середовище отримує до все вищі і вищі рівні невизначеності, динамізму, неоднорідності гравців і ворожості. Гіперконкурентна поведінка — це процес «безперервного створення нових конкурентних переваг і знищення, застарівання або нейтралізації конкурентної переваги опонента, тим самим створюючи нерівновагу, руйнуючи досконалу конкуренцію та порушуючи статус-кво на ринку» [10]. Відтак у гіперконкурентному середовищі складніше підтримувати тенденції діяльності фірми через зміну моделей конкуренції на моделі суперництва, яке характеризує коротший життєвий цикл продукту та пришвидшений темп впровадження інновацій. Це означає, що гіперконкуренція зменшує можливість фірм створювати стійкі конкурентні переваги, ставлячи під сумнів якщо не обґрунтованість, то принаймні корисність послуговування стратегією, що базується на ресурсах. Ця теза є особливо важливою в умовах цифрових трансформацій, адже при цьому відбувається швидке знецінення стратегічних активів традиційних компаній.

Цифрова трансформація є однією з найважливіших особливостей інноваційного розвитку сьогодення, вона змінює, а часто анігілює традиційні бізнес-моделі, змінюючи поведінку споживачів, які, на відміну від минулих періодів, сьогодні 24 години на добу щоденно перебувають у контакт з цифровими способами просування продуктів, здійснюють замовлення потрібних їм товарів та отримують консультації як від постачальників, так і від самих споживачів, і все це відбувається у цифровому форматі.

Така поведінка споживачів здійснює надзвичайний тиск на поведінку компаній, які діяли у традиційному форматі, до невпізнаності змінила ринки, коли цифрові компанії діяли агресивно і швидко зростали, витіснивши з ринку традиційні компанії. А після того як онлайн-компанії стали лідерами і часто — монополістами, вони почали отримувати такий самий тиск від наступників, які застосовують ще більш інноваційні методи розвитку у намаганнях потіснити онлайн-гігантів. Розвиток таких онлайн-компаній, як Amazon і Alibaba, призвів до банкрутства значної частини мереж роздрібною торгівлі. На сьогодні Amazon і Alibaba залишаються домінуючими гравцями в сфері онлайн-торгівлі, проте є багато компаній, які створюють конкуренцію або намагаються витіснити їх на окремих ринках або у певних сегментах, зокрема Shopify, де представлено бізнес-модель, яка передбачає допомогу малим і середнім бізнесом у створенні своїх власних онлайн-магазинів, що дозволяє обійти залежність від Amazon. Крім того, Shopify активно інвестує в логістичні послуги, що допомагає компаніям конкурувати з великими

гравцями. «JD.com» для конкурування з Alibaba в Китаї створила повністю інтегровану логістичну мережу, що дозволяє контролювати кожен аспект доставки та обслуговування клієнтів. Shopee використовує в Латинській Америці регіональні особливості для надання індивідуалізованих послуг покупцям і інвестує у мобільну торгівлю, що дозволяє їй конкурувати з Alibaba і Amazon на зростаючих ринках, а MercadoLibre бореється за латино-американські регіони, де Amazon не має значного впливу, розвиваючи свої фінансові сервіси та логістичну мережу. Щоб протистояти Alibaba та Amazon на азіатських ринках, компанія Rakuten інвестує в різні технологічні компанії та партнерства з міжнародними брендами, а TikTok Shop інтегрує електронну комерцію безпосередньо в платформи соціальних медіа, даючи можливість користувачам купувати продукти під час перегляду контенту, що дозволяє їй залучати молоду аудиторію та конкурувати з традиційними онлайн-платформами. Spotify змінив обличчя музичної індустрії, Netflix руйнує традиційне і нове телебачення та кіноіндустрію, Booking.com трансформує готельну галузь. Навіть роздрібний гігант Walmart після значних втрат через конкуренцію з онлайн-торгівлею почав активно розширювати свій онлайн-бізнес: завдяки своїй величезній фізичній інфраструктурі та інвестиціям в онлайн-продажі, онлайн-замовленням з можливістю отримання в магазині, Walmart почав складати альтернативу Amazon на американському ринку. Нові онлайн-компанії не обмежують своє охоплення галуззю роздрібною торгівлі; вони використовують свої цифрові ресурси, щоб вийти на ринки, які раніше вважалися абсолютно не пов'язаними з роздрібною торгівлею, у пошуках подальших можливостей для зростання — зокрема в банківській сектор, автомобільну галузь.

Усі описані процеси відносяться до цифрової трансформації, яка передбачає зміни в стратегії, організації, інформаційних технологіях, ланцюгах поставок і маркетингу. Нові цифрові технології стирають межі ринку та змінюють ролі агентів. Щоб забезпечити управління цифровою трансформацією, компанії повинні розуміти, як отримати стійку конкурентну перевагу, спираючись на певні ресурси, які стратегії вони повинні прийняти, щоб перемогти, і як повинна змінитися внутрішня організаційна структура фірми, щоб підтримувати ці стратегії, проходячи три етапи цифрової трансформації:

1. Оцифрування (Digitization), яке стосується перетворення аналогової інформації в цифровий формат. Основна мета цього етапу — зробити дані доступними для обробки комп'ютером. Це може включати сканування документів або введення цифрових форм для збору даних. Оцифрування стосується лише процесу трансформації даних без зміни бізнес-моделей або операцій.

2. Цифровізація (Digitalization) передбачає використання цифрових технологій для зміни існуючих бізнес-процесів. Наприклад, цифрові канали зв'язку можуть замінити традиційні методи взаємодії з клієнтами

чи оптимізувати їх для підвищення ефективності організації, але це не призводить до кардинальних змін бізнес-моделі.

3. Цифрова трансформація (Digital Transformation) - найглибший рівень, що змінює всю організацію, включаючи бізнес-моделі та способи створення цінності. На цьому етапі компанії можуть розробляти нові моделі ведення бізнесу, як-от платформи або сервіси на основі даних. Цифрова трансформація передбачає не просто оптимізацію, а фундаментальні зміни у функціонуванні бізнесу.

Компанії повинні використовувати різні стратегії для успішної цифрової трансформації, зокрема:

- розвиток цифрових платформ (платформні бізнес-моделі), що дозволяють створювати екосистеми з різними учасниками, такими як постачальники та клієнти;
- стратегія диверсифікації ринку, коли впроваджуються нові продукти чи послуги на нових ринках;
- спів-творення (co-creation) - залучення клієнтів до процесу створення продуктів або послуг, що дозволяє покращити пропозицію за рахунок активної взаємодії з користувачами.

Для успішної цифрової трансформації компанії потребують формування принципово нового набору активів, таких як:

- цифрові активи (IT-інфраструктуру, великі дані (Big Data), аналітичні можливості та інші технології, такі як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та блокчейн);
- цифрова гнучкість, щоб швидко адаптуватися до нових технологій та змінювати свої бізнес-моделі в залежності від ринку;
- цифрові мережеві можливості (здатність компаній працювати в цифрових мережах, залучати нових учасників і співпрацювати з партнерами та клієнтами на цифрових платформах).

Для цифрової трансформації необхідна зміна організаційної структури, компаніям потрібно створювати гнучкі бізнес-одиниці та структури, здатні швидко адаптуватися до нових викликів і змін, що передбачають самокеровані команди з автономією в ухваленні рішень. Необхідне створення цифрових функціональних відділів, IT-відділи мають перетворитися з допоміжних у центральні, які сприяють розвитку бізнесу завдяки впровадженню цифрових інновацій та аналітики.

Для успішного розвитку необхідне вимірювання показників успіху цифрової трансформації, ключові показники ефективності (KPI) повинні включати кількість користувачів, доходи від цифрових платформ, задоволеність клієнтів, кількість онлайн-взаємодій та дані про залученість. Фінансові показники, а також проміжні процесні показники, що свідчать про якість нової бізнес-моделі та її успішність, необхідно контролювати, незважаючи на критичну важливість цифрових показників.

Незважаючи на привабливість для компаній

цифрової трансформації, вона є одним із ключових викликів для сучасного бізнесу, оскільки потребує переоцінки бізнес-моделей, культури та можливостей компаній, щоб адаптуватися до нових технологій і підвищити конкурентоспроможність. В основі цього виклику лежить не просто впровадження технологій, а радикальні зміни у функціонуванні компаній, що включають нові стратегії та бізнес-процеси, наприклад мобільні пристрої, хмарні рішення, інтернет речей (IoT). Вони прискорюють трансформацію, дозволяючи інтегрувати фізичні і цифрові компоненти, дозволяють створювати нові продукти та послуги, які є більш інноваційними завдяки збиранню та аналізу великих обсягів даних. Однак IoT також піднімає питання щодо безпеки даних та етичних аспектів їх використання.

Для успішної цифрової трансформації компанії повинні критично оцінювати свої поточні можливості, структури та культуру, щоб виявити, які технології є найбільш актуальними та як вони будуть впроваджені в бізнес-процеси. На це далеко не у всіх навіть успішних компаній є ресурси і час, щоб наздоганяти конкурентів. Цифрова трансформація є складним процесом, що вимагає стратегічного підходу. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише технологічної грамотності, але й глибокого розуміння соціальних та культурних аспектів впровадження нових технологій. Для різних типів компаній існують свої особливості цифрової трансформації. Зокрема товарно-орієнтовані компанії стикаються з проблемами адаптації до цифрових змін, оскільки їх основна діяльність базується на виробництві фізичних продуктів. Сервісно-орієнтовані компанії швидше адаптуються до цифрових технологій, оскільки вони більш гнучкі в організації своїх процесів. Технологічно-орієнтовані компанії є піонерами у впровадженні інновацій, вони активно розробляють нові технологічні рішення та інтегрують їх у свою діяльність, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними. Для них є простішим створення нових технологій та розширення своїх можливостей через співпрацю з іншими компаніями.

Цифрова трансформація в умовах браку реурсів може розпочинатись із реалізації немасштабних проєктів, побудови нового типу компаній, використання сильних сторін бренду для створення конкурентних переваг. Компаніям слід: активно брати участь у стандартизації технологій; відповідально ставитися до управління даними та дотримання етичних норм; забезпечувати організаційну прихильність до змін на всіх рівнях компанії.

Глобальним викликом для компаній, які намагаються розвиватись в умовах цифрової трансформації, є компанії-цифрові платформи, які виникли як інструмент продажів і перетворилися на глобальних соціально-технічних посередників і бізнес-організації. Ставши невід'ємною частиною сучасного капіталізму, вони не лише з'єднують користувачів, але й забезпечують основну інфраструктуру для ведення бізнесу. Цифрові платформи сприяють глобалізації конкуренції між працівниками та урядами. Компанії можуть

знижувати витрати на працю і податки, використовуючи глобальні платформи для найму співробітників з різних країн, що призводить до тиску на ринки праці та економіки багатьох держав. Цифрові платформи активно знищують або купують своїх конкурентів, щоб зміцнити своє домінуюче положення. Великі платформи, такі як Amazon або Google, агресивно купують стартапи або нові компанії, що дозволяє їм контролювати більше ринків і посилювати свою економічну владу.

Цифрові платформи є вершиною цифрової трансформації, які, по суті, створюють нові форми економічних відносин, зокрема через впровадження механізму ренти. В умовах цифрової трансформації ми можемо стверджувати, що цифрові платформи посилюють умови гіперконкуренції, що стає викликом для компаній з традиційними бізнес-моделями, які прагнуть вистояти і забезпечити свій розвиток.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виклики, які виникають в умовах цифрової трансформації для підприємств з традиційною бізнес-моделлю, підсилені існуванням глобальних компаній-цифрових платформ, що, зокрема, загострює конкуренцію та перетворює її на гіперконкуренцію, передбачають пошук підприємствами нових інструментів завоювання лояльності клієнтів та імплементацію нових стратегій розвитку підприємств на основі ефективного

використання інформаційних технологій та можливостей цифрової трансформації. При цьому вказані зусилля підприємств не завжди є ефективними чи можливими, через це підприємства перебувають у зоні ризику втрати ринків, стикаються з неможливістю використання принципово нових активів епохи цифрової трансформації, з ускладненістю отримання необхідного для постійних цифрових інновацій рівня доданої вартості і як наслідок – можливість банкрутств, що, в свою чергу, підсилює різні форми цифрової нерівності на мікро- та мезо- рівнях.

Подальші дослідження необхідно зосереджувати на вивченні діяльності підприємств, особливо тих, які мають традиційні бізнес-моделі, в умовах цифрової трансформації, способів формування принципово нового набору активів, зокрема ІТ-інфраструктури, Big Data, AI, IoT та блокчейн, цифрової гнучкості, цифрових мережевих можливостей, хмарних рішень тощо для виживання та успішного розвитку в умовах цифрової гіперконкуренції. Також необхідне подальше вивчення причин та наслідків виникнення різних форм цифрової нерівності на мікро- і мезорівні та можливих дій бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств, а також урядів країн та регіональних об'єднань для зменшення цього типу нерівності.

Список використаних джерел:

1. Булатова, О., Панченко, В., & Іващенко, О. (2023). Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічної безпеки: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 215–222. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>
2. Резнікова, Н. В. & Іващенко, О. А. (2016). Поляризація й нерівномірність економічного розвитку як домінуюча ознака сучасного етапу глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, 7–12. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/3.pdf
3. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O., & Ivashchenko, O. (2022). Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 6(11), 9–20. doi: 10.30857/2786-5398.2022.6.6
4. Резнікова, Н.В., Шлапак, А.В., & Іващенко, О.А. (2023). Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2 (316), 332-340. doi:10.31891/2307-5740-2023-316-2-52
5. Карпенко, О. І. Вплив глобальних трансформацій на безпековий розвиток національних економік. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка*, 25, с. 90–107.
6. Trofymenko, M., Bulatova, O., Trofymenko, A., & Vyshniakov, O. (2023). Digital Development and Technological Innovations: Inequality and Asymmetry. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 215–229. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-19>
7. Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L. & Hemous, D. (2012). The environment and directed technical change. *The American Economic Review*, 102(1), 131-166. DOI: 10.1257/aer.102.1.131
8. Wilson, H. J., & Daugherty, P.R. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*. 96 (4), 114–23. Режим доступу: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>
9. D'Aveni, R. A. (1995). Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 45–57. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210281>
10. D'Aveni, R. (2010). How to Escape the Differentiation Proliferation Trap. *Strategy and Leadership*, 38 (3), 44–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011042104>
11. Brennen, S., & Kreiss, D. Digitalization and digitization. 2014. Режим доступу: URL: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.

References:

1. Bulatova, O., Panchenko, V. ta Ivashchenko, O., 2023. Mehatrendy mizhnarodnoho ekonomichnoho rozvytku i vyklyky ekonomichnoi bezpetsi: potentsial upravlinnia politykoiu stiiikosti ta protydii ryzykam [Megatrends of international economic development and challenges of economic security: the potential of managing the policy of sustainability and countering risks]. *Modeling the development of the economic systems*. 2, 215–222. doi:10.31891/mdes/2023-8-29 [in Ukrainian]
2. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A., 2016. Poliaryzatsiia y nerivnomirnist ekonomichnoho rozvytku yak dominuiucha oznaka suchasnoho etapu hlobalizatsii [Polarization and unevenness of economic development as a dominant feature of the modern stage of globalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 4 (liutyi), p. 7–12 (in Ukrainian). Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/3.pdf
3. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O., 2022. Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 6(11), 9–20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
4. Reznikova, N., Shlapak, A. & Ivashchenko, O. (2023). Vid promislovih ekosistem do ekosistem tsifrovoi ekonomiki: novi biznes-modeli I modeli biznes-konkurentsii v umoah didgitalizatsii mignarodnoi torgivli tovarami I poslugami [From Industrial Ecosystems to Digital Economy Ecosystems: New Business Models and Models of Competition in the Conditions of Digitalization of International Trade in Goods and Services]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 316(2), 332-340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52> [in Ukrainian]
5. Karpenko, O. I., (2023). Vplyv hlobalnykh transformatsii na bezpekovi rozvytok natsionalnykh ekonomik [The influence of global transformations on the secure development of national economies]. *Visnik Mariupol'skogo derzavnogo universitetu. Seriâ: Ekonomika*, 25, pp. 90–107 [in Ukrainian].
6. Trofymenko, M., Bulatova, O., Trofymenko, A., & Vyshniakov, O. (2023). Digital Development and Technological Innovations: Inequality and Asymmetry. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 215–229. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-19>
7. Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L. & Hemous, D. (2012). The environment and directed technical change. *The American Economic Review*, 102(1), 131-166. DOI: 10.1257/aer.102.1.131
8. Wilson, H. J., & Daugherty, P.R. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*. 96 (4), 114–23. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>
9. D'Aveni, R. A. (1995). Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 45–57. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210281>
10. D'Aveni, R. (2010). How to Escape the Differentiation Proliferation Trap. *Strategy and Leadership*, 38 (3), 44–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011042104>
11. Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). Digitalization and digitization. Retrieved from: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>