

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

*Г. О. Кундєєва, д. е. н., професор, Державний податковий університет,  
g\_a\_k@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0513-8263,*

*С. В. Насирова, доктор філософії (Ph. D), експертка інституту лідерства і управління  
Українського католицького університету  
[nasyrova.sv@gmail.com](mailto:nasyrova.sv@gmail.com), orcid.org/0009-0007-9857-4115.*

**Методологія дослідження.** У дослідженні використано комплексний підхід, що передбачає аналіз літературних джерел, системний підхід – при дослідженні цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства; аналізу й синтезу – при визначенні переваг і викликів запровадження цифрових бізнес-моделей в діяльність підприємств; структурно-функціональний аналіз – при виокремленні складових компонент цифрової бізнес моделі.

**Результати.** Проаналізовано підходи до визначення бізнес-моделей, на основі яких формується поняття цифрової бізнес-моделі. Розглянуто п'ять головних причин трансформації бізнес-моделі. Розглянуто два підходи цифрової трансформації. Згідно з першим, компанія підбирає відповідні для себе цифрові технології. Відповідно до другого підходу спочатку вибираються технології, а потім підшукуються компанії і конкретні області їх бізнес-моделей, в яких реалізація технологій здається доцільною. Досліджено шість загальних рис, які відрізняють бізнес-модель, здатну реалізувати потенціал технології. Вирішення трансформації в нову якість вже використовуваних бізнес-моделей може бути за рахунок інноваційного та/або адаптаційного підходів. Цифровізація бізнес-моделі поєднує можливості сучасних технологій із викликами ринку, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу клієнтського та ресурсного блоків цифрової бізнес-моделі. Цифровізація бізнес-моделі пов'язана з позиціями розробників цифрових сервісів (програмного забезпечення), а також з бізнес-моделями підприємств, що використовують цифрові технології та цифрові сервіси

**Новизна.** Запропоновано два підходи: інноваційний та адаптаційний щодо трансформації в нову якість вже використовуваних моделей ведення бізнесу підприємницькими структурами.

**Практична значущість.** Вказаний алгоритм прийняття рішень щодо застосування підходу «компанія – технології» або підходу «технології – компанія» дозволять особам, які приймають рішення, здійснювати більш обґрунтований вибір варіанта. Застосування інноваційного та адаптаційного підходу щодо трансформації вже використовуваних моделей ведення бізнесу сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифрова бізнес-модель, інноваційний підхід, адаптаційний підхід.

**Постановка проблеми.** Цифровізація економіки та суспільства спонукає промислові підприємства відмовлятися від «звичайного» впровадження технологій й переходити до модифікації бізнес-моделі та стратегії з використанням цифрових технологій. Традиційні бізнес-моделі належним чином не відповідають вимогам цифрової економіки, де провідна роль зводиться до

клієнтських мереж, цифрових платформ і технологій управління, які радикально змінюються.

Цифровізація диктує необхідність докорінної зміни наявних бізнес-моделей. З'являється гостра потреба в розробці нових бізнес-моделей, які дозволяють адаптувати діяльність підприємств до швидких змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Beynon-Davies P. [1], Johnson M., Christensen C., Kagermann H. [2], Mason C., Reuschke D. [3], Weill P., Woerner S. [6], Osterwalder A., Pigneur Y. [15], Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., [16] досліджували окремі аспекти цифровізації бізнес-моделей підприємств. На думку Beynon-Davies P. [1], концепція бізнес-моделі найбільш продуктивно застосовується до цифрового бізнесу. Вітчизняні науковці: Литовченко О., Дячек В., Мітін М. [10], Колешня Я. [12], Ляшенко В., О.Вишневський О. [14], Бортнік А. [20], Лісова Р. [21], Шостак Л., Більо, І. [25], Кузьмук І., Осіпова А., Вишнюк В. [26] приділяють значну увагу аналізу становлення цифрової економіки, зокрема дослідженню можливостей і викликів цифрової трансформації та специфіці адаптації бізнес-моделей до нових умов та ін. Прискорення цифрової трансформації змінює принципи та способи формування бізнес-моделей підприємства. Якщо раніше бізнес будувався на підставі підприємницького досвіду або з натхнення, то тепер цифрові технології дозволяють моделювати перебіг бізнесу ще на стадії розробки. Проте актуальним стає питання наукового осмислення теоретичних і практичних аспектів прийняття рішень або варіанта формування цифрової бізнес-моделі підприємства або трансформації вже використовуваних моделей ведення бізнесу.

**Формулювання мети статті.** Мета статті – дослідити сутність поняття «цифрова бізнес-модель», причини, особливості та підходи до цифрової трансформації бізнес-моделей підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «бізнес-модель» привернуло увагу зарубіжних економістів ще наприкінці минулого століття й, розуміючи значення цього управлінського інструменту, зарубіжні вчені перш за все почали працювати над визначенням його сутності. Цілий ряд зарубіжних досліджень був присвячений розробці підходів до змістовного наповнення бізнес-моделі компанії [1; 2; 7]. Найбільш відповідною до поточного кризового моменту видається пропозиція Johnson M., Christensen C., Kagermann H. [2], що розкриває бізнес-модель за допомогою представлення чотирьох взаємопов'язаних блоків: споживча цінність

продукту; формула прибутку; ключові ресурси; ключові процеси.

Таку дефініцію можна трактувати як опис механізму забезпечення життєздатності діяльності компанії, що ілюструє, як організація функціонує, генерує чистий грошовий потік та як має намір досягти своїх цілей. Важливе призначення бізнес-моделі, насамперед продемонструвати місце підприємства на ринку в цілому і серед конкурентів, та механізм створення вартості. Розвиток бізнес-моделі – необхідна умова виживання компаній в кризових умовах. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. відзначають п'ять принципових причин створення нової бізнес-моделі [2]:

1) задоволення потреб великої кількості потенційних клієнтів за рахунок нового продукту, ринок для якого поки що відсутній;

2) відкриття принципово нового способу виконання роботи або надання послуг;

3) ймовірність вигідного використання відносно нової технології на абсолютно новому ринку;

4) наявність загрози для бізнесу з боку інноваторів, що пропонують дешевші товари та послуги;

5) зміщення «центру ваги» в конкурентній боротьбі, а саме зміна уявлень про прийнятну якість продукту або послуги та відповідні стандарти.

Якщо бізнес-модель є управлінським інструментом, що демонструє бізнес-процеси організації, які за допомогою використання ресурсів – активів, інтелектуального капіталу та інновацій компанії створюють цінності – важливі для споживачів, то постає питання до визначення сутності поняття «цифрова бізнес-модель».

Так, на думку Mason C., Reuschke D. [3], цифрову бізнес-модель можна визначити як відповідну реакцію господарюючого суб'єкта на зміну істотних умов функціонування на ринку і самого права бути представленим на ньому. Проте таке визначення не розкриває особливості цифрової бізнес-моделі та її принципові відмінності, які об'єктивно необхідні для прийняття коректних управлінських рішень.

У розумінні Collis A., Brynjolfsson E. [4, с.142]. цифрова бізнес-модель – це тріалогічна «товарно-машинно-грошова» модель реалі-

зації інтересів бізнесу, в якій ключовими драйверами виступають інформація та організаційна здатність до міжфірмової та міжгалузевої кооперації з використанням новітніх інфокомунікаційних технологій. Це визначення вказує на основні конструкти цифрової бізнес-моделі, але не містить чітких відмінностей від традиційної бізнес-моделі.

У наукових публікаціях Besada H. [5] і Раар J. [6] цифрова бізнес-модель являє собою природну трансформацію традиційної бізнес-моделі компанії у віртуального двійника, в якому факторами генерації додаткової вартості виступають інформаційні технології, інтелектуальний капітал, нематеріальні активи та інновації. Це визначення відображає істотні відмінності цифрової бізнес-моделі і дозволяє ідентифікувати точки уваги менеджменту компанії під час реалізації реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням актуальних викликів і загроз ринкового простору

Неупорядкованість і неоднозначність думок вчених щодо визначення сутності поняття «цифрова бізнес-модель» ускладнює ідентифікацію її основних елементів. Розглядаючи в цілому «бізнес» як багатофакторну складну структуру, вчені виділяють різні структурні компоненти цифрової бізнес-моделі. Weill P., Woerner S. [7, с.72] характеризують «цифрову бізнес-модель як комбінацію трьох компонентів – контент, досвід і платформа, які працюють разом для створення переконливих споживчих пропозицій».

Дослідники Pereira F., Sawy O. розуміють цифрову бізнес-модель як «... поєднання в єдине трьох атрибутів: швидкоплинність часу, умови невизначеності та інновації» [8, с.52]. Акцентуючи увагу на «швидкоплинності часу», можна виділити особливість формування цифрової бізнес-моделі – її динамічність, оскільки створення статичної бізнес-моделі не має сенсу через швидку зміну умов і факторів бізнес-середовища. Невизначеність та інновації як атрибути цифрової бізнес-моделі вказують на необхідність диференціації ризиків та їх систематичного обліку.

На думку Gawer A. і Cusumano M. «цифрова бізнес-модель є відповіддю на швидкі зміни зовнішнього середовища, а також втіленням переваг, що надаються цифровими технологіями, підприємствами або групою підприємств, які мають досвід у створен-

ні цифрових платформ для комбінації технологій і надання послуг» [9, с.25]. Це трактування хоча і не визначає чіткий зміст поняття, проте дає уявлення щодо способів створення бізнес-моделі.

Здійснений аналіз доводить, що в сучасній літературі відсутнє однозначне загальноприйняте визначення терміна «цифрова бізнес-модель». Це свідчить про те, що термін «цифрова бізнес-модель» є досить новим і знаходиться на стадії розвитку. На думку багатьох дослідників всі цифрові бізнес-моделі мають низку характеристик, що присутні окремо або одночасно [10; 11; 12]:

- додана вартість (ціннісна пропозиція) створюється за допомогою цифрових технологій;

- цифрові бізнес-моделі мають цифрові бізнес-інновації, базуються на послугах, що є новими на ринку;

- клієнти є цифровими, тобто залучаються через цифрові канали (або в тому числі, або виключно);

- цифрові бізнес-моделі базуються на персоналізації, автоматизованому прогнозуванні попиту та масштабованих цифрових екосистемах;

- цифрові бізнес-моделі забезпечують гнучкість у формуванні стратегії взаємодії з клієнтами.

Всі бізнес-моделі використовують машинне навчання, аналітику Big Data, хмарні технології, Інтернет речей, VR/AR-технології та штучний інтелект.

Weill P., Woerner S. [13] досліджуючи зміни бізнес-моделей під впливом нових технологій, виокремлюють чотири типи цифрових бізнес-моделей, створюючи матрицю, яка має чотири поля: постачальник, омніканальність, модульний виробник і драйвер екосистеми (рис.1).

На думку дослідників, кожна компанія, розвиваючись повинна переміщатися в матриці вгору і вправо, в напрямку моделі останнього типу. При цьому вони акцентують увагу на важливості використання мережевої взаємодії при створенні високоефективної компанії нового покоління. Саме вона, на думку Weill P., Woerner S., визначає основу цифровізації, і за її рахунок постійно створюються нові бізнес-моделі. Тобто принциповими є

відмінності між традиційними бізнес-моделями та цифровими платформами:

- класичні бізнес-моделі орієнтовані на виробництво та продаж продукту;
- цифрові платформи – це організація взаємодії між продавцем і покупцем;
- цінність традиційної моделі полягає безпосередньо у продукті;

- цінність цифрової платформи полягає у кількості учасників;

- у традиційній моделі чітко визначено роль виробника і споживача;
- цифрова модель бізнесу сконцентрована на постійному підтриманні її функціонування та просуванні.

Високе знання споживача	1. Омніканальність (Omnichannel): Лінійний ланцюжок. Компанія знає, хто купує, та взаємодіє з клієнтом через безліч каналів (наприклад, банки, роздрібні мережі).	2. Драйвер екосистеми (Ecosystem Driver): Використання екосистеми. Це найбільш розвинена модель: компанія створює платформу, яка об'єднує інших постачальників для закриття всіх потреб клієнта (наприклад Apple, Amazon, Alibaba).
Часткове знання споживача	1. Постачальник (Supplier): Лінійний ланцюжок створення вартості. Класична модель виробництва. Компанія виробляє товари/послуги, але продає їх через посередників (наприклад, виробник, який продає дилерів).	2. Модульний виробник (Modular Producer): Участь у екосистемі. Компанія виготовляє «плагіни» (модулі), які вбудовуються в чужі платформи (наприклад, платіжні системи, постачальники компонентів).

Рис. 1. Концепція цифрової бізнес моделі 2×2

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Цифровізація бізнес-моделі пов'язана з позиціями розробників цифрових сервісів (програмного забезпечення), а також з бізнес-моделями підприємств, що використовують цифрові технології та цифрові сервіси. На думку Ляшенка В. і Вишневського О. [14], для здійснення трансформації можна застосовувати два підходи: підхід «компанія – технології» та підхід «технології – компанія».

Підхід «компанія – технології»:

1. Аудит чинної бізнес-моделі. Керівництво має на основі фактичних показників ідентифікувати «слабкі місця» у ланцюжку створення цінності.

2. Виявлення всіх можливих способів поліпшення неефективних процесів або етапів у створенні цінності:

- дослідження існуючих технологій, які дозволяють вирішити завдання, і вибір релевантного варіанту на основі критерію, найбільш актуального конкретній компанії;

- розгляд необхідності відмови від другорядних або зайвих етапів створення цінності завдяки застосуванню нових технологій;

- економічний аналіз варіантів покращення процесів за рахунок впровадження нових технологій і відмови від певних етапів ланцюжка створення цінності.

3. Впровадження та тестування нової технології або спрощеного процесу створення цінності в пілотному режимі для окремої бізнес-одиниці.

Підхід «технології – компанія»

1. Аналіз нових технологій, а також технологій, що є доступними до впровадження за рахунок зниження вартості.

2. Поділ технологій за критерієм капіталомісткості передбачає їх поділ на дві категорії: бюджетно доступні та високо затратні (визначаються як відсоткова частка витрат відносно обсягу виторгу) та розгляд бізнес-процесів з метою впровадження обраних технологій.

3. Аналіз ефекту від впровадження нових технологій:

- для бюджетно доступних технологій – пілотне впровадження;

- для високо затратних технологій – комплексний розрахунок економічного ефекту від використання нової технології.

4) Внесення коригувань і надбудова параметрів, аналіз результатів. За умов по-

зитивної тенденції – поступове масштабування, впровадження в інших бізнес-одиницях з урахуванням їх специфіки.

Постає питання, а які ознаки відрізняють бізнес-модель, здатну реалізувати потенціал технології, тобто які характеристики бізнес-моделі роблять її трансформаційною? В результаті досліджень вчені Kavadias S., Ladas K., Loch C. [15] виділили шість загальних рис:

1. Персоналізація товарів та послуг. Нові моделі часто адаптують продукти або послуги до індивідуальних та конкретних вимог клієнтів краще, ніж домінуючі. Відповідати на ці запити за вигідною ціною компанії допомагають технології.

2. Замкнутий цикл. У багатьох моделях на зміну лінійному процесу (виготовлення, споживання та ліквідація продукції) приходить замкнутий цикл, що передбачає переробку використаних продуктів. Це скорочує загальні витрати на ресурси.

3. Спільне використання активів. Бар'єри входу до бізнесу нижчі порівняно з традиційним ринком, адже раніше потрібно було володіти активами, а тепер достатньо стати посередником між їхніми власниками.

4. Оплата за фактом. Ряд моделей передбачає, що клієнт оплачує лише фактично використані продукти чи послуги. Від цього вирає і споживач, оскільки платить лише за отриману цінність, і компанія – тому що така схема приваблює нових клієнтів.

5. Екосистема співробітництва. Нові технології спрощують співпрацю з партнерами по ланцюжку поставок, дозволяючи точніше керувати ризиками та знижувати витрати.

6. Гнучка та адаптивна організація. У деяких випадках технології дозволяють перейти від традиційних ієрархічних моделей прийняття рішень до нових, які краще враховують специфіку ринку та легко адаптуються до змін. При цьому компанія заощаджує кошти, а клієнт отримує вигідніші пропозиції.

Порада від дослідників наступна «якщо ви хочете змінити існуючу бізнес-модель або вийти на ринок із якісно новою, має сенс оцінити її за шістьма критеріями. Якщо ні по одному з них ви не виявитесь кращими за конкурентів, ваші шанси на успіх, на

жаль, невисокі. Але, якщо ваша модель перевершує нинішню за трьома та більше ознаками, фортуна на вашому боці» [15].

Неможливо точно передбачити успішність трансформації бізнес-моделі, але можна підвищити ймовірність успіху, створивши бізнес-модель, що ув'язує виклики ринку та нові технології.

Представлені в науковій та прикладній літературі підходи до побудови нової бізнес-моделі або зміни діючої, як правило, базуються на заповненні шаблонів (каркасів, канви тощо) бізнес-моделі за допомогою відповідей на включені в шаблон питання з подальшою систематизацією та візуалізацією (графічним представленням) зібраної інформації [16; 17; 18].

Найширший спектр бізнес-моделей продемонстрували Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., які розглянули 55 шаблонів для формування або розвитку бізнесу [17]. Найпопулярнішим підходом на теперішній час є модель Canvas, що запропонована Osterwalder A., Pigneur Y. [16].

За останні два десятиліття сформувалися різні підходи до бізнес-моделювання, більшість з яких можна віднести до компонентних. Відмінність полягає практично в наборі ключових елементів, які потрібно проаналізувати і закласти в ту чи іншу модель. Найбільш «компактною» можна вважати «навігаційну» модель О. Гассмана (рис.2), яка складається з чотирьох елементів, важливих для опрацювання:

- клієнт – хто є цільовими клієнтами;
- ціннісна пропозиція – що саме компанія пропонує клієнтам;
- ланцюжок створення вартості – як компанія створює продукти/послуги;
- спосіб отримання прибутку – який спосіб генерації прибутку компанія може здійснити. Навігаційний підхід до бізнес-моделювання включає чотири питання а які необхідно дати відповідь (рис.2). Ці компоненти практично без змін внесені в розширені варіанти бізнес-моделей.

Osterwalder A., Pigneur Y. запропонували доповнити «навігаційну» модель ще декількома елементами, варіювання яких дає різні конфігурації бізнесу і розширює спектр можливостей для засновників. Найчастіше використовуваний варіант моделі

Остервальдера-Піньє Canvas складається з дев'яти ключових компонентів:

- сегменти основних споживачів;
- ціннісна пропозиція, що забезпечує конкурентоспроможність фірми на вибраному ринку;
- канали доставки ключового продукту споживачам;
- система відносин із основними споживачами;

- ключові види діяльності, або ключові компетенції, необхідні для реалізації бізнесу;
- ключові ресурси, необхідні для ключової діяльності;
- ключові партнери;
- потоки доходів, що генеруються в різних клієнтських сегментах та в різних каналах збуту;
- структура витрат, необхідні ведення бізнесу.



Рис. 2. «Навігаційна» модель Гассмана, яку частіше називають Сент-Галленський навігатор бізнес-моделей

Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Важливим достоїнством цього підходу є вдала візуалізація результатів бізнес-моделювання. «Модель полотна» (англ. Model Canvas) Остервальдера-Піньє дозволяє промальовувати наявні в таблиці, умовно названої полотном, елементи та подати їх для обговорення команді, партнерам, інвесторам у стислій та наочній формі. [16, с.40]. Ця модель виступає своєрідним шаблоном, що служить основою для розробки власної операційної бізнес-моделі в будь-якій сфері діяльності.

Цифровізація бізнес-моделі пов'язала можливості технологій та виклики ринку. Визначаючи особливості формування цифрової бізнес-моделі, на думку вчених [19; 20; 21], необхідно підкреслити важливість клієнтського блоку бізнес-моделей, що обумовлено клієнтоорієнтованою парадигмою сучасної господарської діяльності. Насамперед це стосується аспектів сегментації, а також управління взаємовідносинами між

сегментами клієнтської бази, орієнтованими на формування різних конфігурацій:

1) подальше поглиблення клієнтських сегментів, мікроповедінкова і динамічна сегментація, засновано на більш широкому використанні даних про споживачів і їх відносинах з компанією;

2) формування нових сегментів, таких як цифрові клієнти, які сприймають цифрове середовище як нову реальність, що накладає специфічні особливості на процес їх взаємодії з компанією.

3) поява сучасних соціальних профілів: геймерів, блогерів, ютуберів, фрілансерів, які здатні впливати на поведінку споживачів;

4) присутність динамічних груп (відвідувачів інтернет-магазину, учасників публічного онлайн-заходу) зі спільними, але мінливими інтересами, які повинні бути вивчені та/або задоволені в даний момент часу.

На взаємодію з клієнтами передусім впливає стрімке розширення мережових зв'язків у споживчому та корпоративному сегментах. Характер формування цих відносин значною мірою визначається такими тенденціями:

1) розвиток управління цифровими ідентифікаційними даними як створення сучасних цифрових бізнес-моделей;

2) діалог з клієнтами як нового напрямку в багатогранному управлінні взаємовідносинами зі споживачами;

3) орієнтація на формування капіталу соціальної довіри.

Канали взаємодії з клієнтами в цифровій бізнес-моделі відображають способи комунікації та обміну цінностями зі споживачами. При цьому клієнтський досвід стає основним критерієм оцінки розвитку каналів та їх зручності у використанні. Парадигма розвитку цих каналів зміщується на дистрибуційну логістику, а прості комунікації до архітектури діалогу з клієнтами, де процес управління продажами починається вже на стадіях формування зацікавленості клієнта в даному продукті. Сфера відносин з клієнтами описується різними параметрами, наприклад, частотою взаємодії (від одиначної до постійної), діапазоном доступу (мережі, групи), характером цих відносин (фінансовий, емоційний або заснований на довірі), тощо [20].

Ресурсний блок цифрової бізнес-моделі визначає сукупність ключових активів підприємства. Стрімка диверсифікація цифрових ресурсів вимагає від суб'єктів господарювання глибокого розуміння трансформацій у ланцюжках створення вартості. У цьому контексті цифрову трансформацію бізнес-моделей доцільно трактувати як:

- модернізацію підходів до раціонального управління ресурсним потенціалом;

- комплексну систему соціально-економічних та організаційно-технічних зв'язків, що базується на цифрових інформаційно-телекомунікаційних технологіях;

- стратегічну форму ведення бізнесу, орієнтовану на інтенсивну імплементацію цифрових інструментів у процес формування вартості;

- багатогранну інноваційно-технічну систему, що створює фундамент для впровадження цифрових інновацій у торгівлю, логістику та виробництво задля зміцнення ринкових позицій.

У публікаціях Holomozenko V., Stasiuk Y. [22], Adiguzel Z. [23], Kao L. [24] наголошується, що для ефективної цифрової трансформації підприємства повинні зосереджувати увагу не лише на технічному оснащенні, а й на культурних аспектах змін, таких як готовність персоналу до використання цифрових інструментів, здатність менеджменту інтегрувати цифрові ініціативи у бізнес-стратегію, а також розробка нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифрові технології. Набуває ваги розвиток цифрових компетенцій персоналу: – культура та готовність до цифровізації;

- комунікації зі стейкхолдерами;

- готовність до інновацій;

- цифрові компетенції;

- управління цифровими проектами.

На необхідність інвестування в людський капітал – формування цифрових компетенцій, навичок та культури серед керівного складу та персоналу підприємств вказує Шостак Л. і Більо І. [25].

На думку Кузьмука І., Осіпової А. й Вишнюка В. [26], лідери мають підтримувати цифрову трансформацію, чітко пояснювати її концепцію та переваги, а також виділяти необхідні ресурси. Їх прихильність задає приклад решті організації та допомагає побудувати культуру, яка сприймає зміни. Залучення та навчання працівників теж є вкрай важливими. Працівники мають розуміти причини змін і те, як вони вплинуть на їхню роботу. Надання можливостей для навчання та розвитку допомагає працівникам набути навичок, необхідних для роботи з новими технологіями та процесами. Залучені та добре підготовлені працівники з більшою ймовірністю підтримають трансформацію та сприятимуть її успіху. Підприємствам необхідно інвестувати в навчання своїх співробітників, надаючи їм знання та навички для роботи з новими технологіями. Курси, тренінги та сертифікаційні програми допоможуть підготувати команду до роботи в умовах цифрової економіки [10].

Однак, крім формування принципово нових бізнес-моделей, епоха цифровізації економічних відносин ставить перед підприємницькими структурами таке завдання, як трансформація в нову якість вже використовуваних ними моделей ведення свого бізнесу. Для цього може бути використані такі підходи як інноваційний та адаптаційний підходи. Інноваційний підхід орієнтує стратегію цифрової трансформації на створення принципово нової бізнес-моделі, яку ще не використовували конкуренти. У багатьох сучасних галузях промисловості для досягнення конкурентних переваг, пов'язаних з інноваціями, використовується співпраця (у тому числі між конкуруючими фірмами). Дослідження Ritala P. і Sainio L. [27] показують, що через схожість баз знань конкурентів така співпраця, швидше за все, знижує радикальність технологічних інновацій, але, з іншого боку, підвищує інноваційність використовуваних бізнес-моделей, оскільки конкуренти прагнуть диференціювати свої товарні пропозиції.

Адаптаційний підхід передбачає пристосування вже відомих технологій і бізнес-моделей до роботи організації. Цифрова трансформація реалізується через адаптацію відомої бізнес-моделі до умов розвитку організації (можливо, з частковою модифікацією бізнес-моделі). У промисловості, як показали дослідження, цифрова трансформація, в основному, є результатом «поступового процесу творчого накопичення» і адаптації технологій з інших галузей (наприклад, телекомунікацій) [28]. Адаптація промислових бізнес-моделей до вимог і ризиків Індустрій 4.0 і 5.0 передбачає розширення і доповнення класичних елементів (блоків, функціональних областей) каркаса бізнес-моделі з урахуванням нових цифрових стратегій, клієнтських вимог, технологічних, партнерських і ресурсних можливостей, цифровізації бізнес-процесів, каналів постачання і збуту, комунікацій. Ці два підходи корелюють з підходами до цифрової трансформації бізнесу

Аналіз наукової літератури дозволяє зазначити основні шляхи трансформації бізнесу. Так, на думку Verman, S. [29] великі компанії поступово здійснюють цифрову трансформацію не тільки для переосмислення то-

го, що цінують клієнти, але і для створення операційних моделей, які використовують переваги, що стали доступними останнім часом для конкурентної диференціації.

Лісова Р. [21] у своєму дослідженні зазначає перебудову операційної моделі через інтеграцію цифрових операцій, що дозволяє компаніям оптимізувати внутрішні процеси та підвищити їхню гнучкість. На думку дослідниці, другий підхід орієнтований на трансформацію самої ціннісної пропозиції, яка забезпечується завдяки використанню цифрових інструментів, а третій підхід є інтеграційним і поєднує попередні два підходи цифрової трансформації. Саме такий підхід надає ґрунтовне переосмислення бізнес-архітектури.

**Висновки.** Розглянуте визначення сутності, «цифрова бізнес-модель» дозволяють виділити два підходи до реалізації процесу цифрової трансформації та алгоритм застосування, як підходу: «компанія – технології», так і підходу «технології – компанія». Вказано шість основних характеристик успішної трансформації бізнес-моделі та зазначено, що нова успішна бізнес-модель пов'язує можливості технологій та виклики ринку. Існування такого зв'язку обумовило ґрунтовне дослідження споживчої та ресурсної компоненти цифрової бізнес моделі.

Запропоновані інноваційний та адаптаційний підходи цифровізації бізнес-моделі та шляхи цифрової трансформації бізнесу через зміну бізнес-моделі. Доцільності застосування інноваційного та адаптаційного підходів для перебудови операційної моделі, трансформацію самої ціннісної пропозиції та їх інтеграції будуть присвячені наступні дослідження.

### Література

1. Beynon-Davies P. Characterizing Business Models for Digital Business Through Patterns. *International Journal of Electronic Commerce*. 2018. Vol. 22 (1). pp. 98-124. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1396123>
2. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Re-inventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(12). Pp. 50-59. Available at: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model> (accessed 30.06.2022).

3. Reuschke, D., & Mason, C. The engagement of home-based businesses in the digital economy. *Futures*. 2022. 135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102542>
4. Collis, A., & Brynjolfsson, E. Measure the Digital Economy? *Harvard Business Review*. 2019. December, pp. 140-149.
5. Besada, H. Digital Economy and the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations Office For South-South Cooperation (UNASSC). 2018.
6. Paap J. Mapping the Technological Landscape to Accelerate Innovation. *Foresight and STI Governance*. 2020. Vol. 14. no 3. pp. 41-54. DOI: <http://doi.org/10.17323/25002597.2020.3.41.54>
7. Weill P., Woerner S. Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag Rev*. 2013. Vol. 54. Pp. 71-78. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7059380>
8. Pereira F., Sawy O. Business modelling in the dynamic digital space. *Springer Briefs in Digital Space*. 2019. Vol. 2. pp. 51-58.
9. Gawer A., Cusumano M. How Companies Become Platform Leaders. *Magazine: Research Feature*. 2018. Vol. 1. Pp. 23-31
10. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
11. Benjamin Talin. 11 Digital Business Models you should know incl. examples. 2021. URL: <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples>.
12. Колешня Я.О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип 24. С. 87-91.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
13. Weill P., Woerner S. L. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 56. Issue 4. Pp. 27-35. URL: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2255721751/2255721751.pdf>
14. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України, як можливість проривного розвитку: монографія. К.: ІЕП НАН України. 2018, 252 с.
15. Kavadias, S., Ladas, K. and Loch, C. The Transformative Business Model, *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94. pp. 91-98
16. Osterwalder A. Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
17. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business, New-Jersey: FT Press. 2014.
18. Boons F., Lüdeke-Freund F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 2013. Vol. 45. pp. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
19. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11-14.
20. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16-31.  
<https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>
21. Лісова Р.М. Цифровий перехід як рушій трансформації бізнес-моделей: концепція та шляхи здійснення. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. 2024. Вип. 2 (49), С. 78-86. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.7>
22. Holomozenko V., & Stasiuk Y. Risk in management decisions of the modern organization and methods of management of this risk. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. pp. 377-381. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/151>
23. Adiguzel, Z. Effects of Digital Applications and Artificial Intelligence Technologies in Businesses. *Generating Entrepreneurial Ideas with AI*. 2024. Pp. 41-69. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3498-0.ch003>
24. Kao, L.-J., Chiu, C.-C., Lin, H.-T., Hung, Y.-W., & Lu, C.-C. Unveiling the dimensions of digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business. *Journal of Business Research*. 2024. 157. 114595. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114595>
25. Шостак Л.В., Білю І.О. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 141-149.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>
26. Кузьмук І.Я., Осіпова А.А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. С. 1-13.  
DOI: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>
27. Ritala P., Sainio L.-M. Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2014. Vol. 26(2). pp. 155-169. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
28. Lopez-Vega H., Moodysson J. Digital Transformation of the Automotive Industry: An Integrating Framework to Analyse Technological Novelty and Breadth. *Industry and Innovation*. 2023. 30(1). pp. 67-102. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2151873>
29. Berman, S.J. Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Strategy & Leadership*. 2012. Vol. 40 (2). pp. 16-24.

## References

1. Beynon-Davies, P. (2018). Characterizing Business Models for Digital Business Through Patterns. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(1), 98-124. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1396123>
2. Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 86(12), 50-59. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
3. Reuschke, D., & Mason, C. (2022). The engagement of home-based businesses in the digital econ-

- omy. *Futures*, (135). <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102542>
4. Collis, A., & Brynjolfsson, E. (2019). How should We Measure the Digital Economy? *Harvard Business Review*, (December), 140-149.
5. Besada, H. (2018). Digital Economy and the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations Office For South-South Cooperation (UNASSC).
6. Paap, J. (2020). Mapping the Technological Landscape to Accelerate Innovation. *Foresight and STI Governance*, Vol. 14, (3), 41-54. DOI: <http://doi.org/10.17323/25002597.2020.3.41.54>
7. Weill, P., & Woerner, S. (2013). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag Rev.*, (54), 71-78. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7059380>
8. Pereira, F., & Sawy, O. (2019). Business modelling in the dynamic digital space. *Springer Briefs in Digital Space*, (2), 51-58.
9. Gawer, A., Cusumano, M. (2018). How Companies Become Platform Leaders. *Magazine: Research Feature*, (1), 23-31.
10. Lytovchenko, O., Diachek, V., & Mitin, M. (2024). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of business models of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo, Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
11. Benjamin, Talin. (2021). 11 Digital Business Models you should know incl. examples. Retrieved from <https://morehandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples>.
12. Koleshnia, Ja.O. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modelei: sutnistj, oghljad, osoblyvosti [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Entrepreneurship and Innovation*, (24), pp. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
13. Weill, P., Woerner, S.L. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MITSloan Management Review*, (4), 27-35. Retrieved from <https://assetpdf.scinapse.io/prod/2255721751/2255721751.pdf>
14. Liashenko, V.I., & Vyshnevskyi, O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiya ekonomiki Ukrainy yak mozhlyvist proryvnogo rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics
15. Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). 'The Transformative Business Model', *Harvard Business Review*, (94), 91-98
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2008). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 288 p.
17. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, New-Jersey: FT Press.
18. Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, (45), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
19. Smerichevskyi, S.F., & Klimova, O.I. (2017). Business model canvas yak universalna kontseptsiiia upravlinnia biznesom kompanii [Business model canvas as a universal concept of business management of the company]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. *Investments: practice and experience*, (9), 11-14.
20. Bortnik, A.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modelei pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise's business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Strategy of Economic Development of Ukraine*, (47), pp. 16-31. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>
21. Lisova, R.M. (2024). Tsyfrovyi perekhid yak rushii transformatsii biznes-modelei: kontseptsiiia ta shliakhy zdiisnennia. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats*, Vyp. 2(49), 78-86. <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.49.7>
22. Holomozenko, V., & Stasiuk, Y. (2024). Risk in management decisions of the modern organization and methods of management of this risk. *Challenges and Issues of Modern Science*, (2), 377-381. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/151>
23. Adiguzel, Z. (2024). Effects of Digital Applications and Artificial Intelligence Technologies in Businesses. *Generating Entrepreneurial Ideas with AI*, 41-69. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3498-0.ch003>
24. Kao, L.-J., Chiu, C.-C., Lin, H.-T., Hung, Y.-W., & Lu, C.-C. (2024). Unveiling the dimensions of digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business. *Journal of Business Research*, (157), 114595. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114595>
25. Shostak, L.V., & Biloch, I.O. (2025). Rozrobka biznes-modelei tsyfrovoy transformatsii v Ukraini: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehichni oriietry [Developing a digital transformation business model in Ukraine: challenges, opportunities and strategic guidelines]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(55), pp. 141-149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>
26. Kuzmuk, I.Ya., Osipova, A.A., & Vyshnyuk V.V. (2024). Adaptatsiya biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni viziiv*, Issue 32, pp. 1-13. DOI: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>
27. Ritala, P., & Sainio, L.-M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
28. Lopez-Vega, H., & Moodysson, J. (2023). Digital Transformation of the Automotive Industry: An Integrating Framework to Analyse Technological Novelty and Breadth. *Industry and Innovation*, 30 (1), 67-102. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2151873>
29. Berman, S.J. (2012). *Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models*. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.

**CURRENT TRENDS IN THE DIGITALISATION OF THE ECONOMY:  
TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE**

*G. O. Kundieieva, D.E., Professor, State Tax University*

*S. V. Nasyrova, Ph. D (Econ.), Expert at the Institute of Leadership and Management of the  
Ukrainian Catholic University*

**Methods.** The study uses a comprehensive approach that involves analysis of literary sources, a systematic approach to researching the digital transformation of a company's business model, analysis and synthesis to determine the advantages and challenges of introducing digital business models into companies' activities, and structural and functional analysis to identify the components of a digital business model.

**Results.** Approaches to defining business models, on the basis of which the concept of a digital business model is formed, were analysed. Five main reasons for business model transformation were considered. Two approaches to digital transformation were considered. According to the first approach, the company selects the digital technologies that are appropriate for it. According to the second one, technologies are selected first, and then companies and specific areas of their business models are sought in which the implementation of technologies seems appropriate. Six common features that distinguish a business model capable of realising the potential of technology are examined. The transformation of existing business models into a new quality can be achieved through innovative and/or adaptive approaches. The digitalisation of a business model combines the capabilities of modern technologies with market challenges, which necessitates a thorough analysis of the customer and resource blocks of the digital business model. The digitalization of the business model is related to the positions of digital service (software) developers, as well as to the business models of enterprises that use digital technologies and digital services.

**Novelty.** Two approaches are proposed: innovative and adaptive, regarding the transformation into a new quality of business models already used by entrepreneurial structures.

**Practical value.** The specified algorithm for making decisions on the application of the 'company-technology' or 'technology-company' approach will allow decision-makers to make a more informed choice. The application of an innovative and adaptive approach to the transformation of existing business models contributes to increasing the flexibility and competitiveness of enterprises.

**Keywords:** digital transformation, digital business model, innovative approach, adaptive approach.

*Стаття надійшла до редакції 19.02.26 р.*

*Прийнята до публікації 03.03.26 р.*

*Дата публікації 24.03.26 р.*