

ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

FEATURES AND CONDITIONS OF FORMING A BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

У даній статті розглянуто ключові аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, увагу приділено вивченню розвитку цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та інтернет речей, змінює традиційні підходи до ведення бізнесу. Проаналізовано вплив цифрових інновацій на операційні процеси, ланцюги постачання, маркетинг та взаємодію з клієнтами. Авторами статті приділено увагу питанню визначення ключових елементів, які мають бути враховані при розробці бізнес-моделі в умовах цифровізації: гнучкість, інноваційність, інтеграція цифрових платформ та орієнтація на клієнта. Особливо підкреслено важливість адаптивності бізнес-моделі до швидких змін на ринку та впровадження відкритих інновацій. В ході дослідження було розглянуто фактори, що сприяють ефективному впровадженню цифрових змін: наявність цифрової стратегії, інвестиції у нові технології, розвиток цифрової культури серед працівників та керівників, а також забезпечення кібербезпеки. Наголошено на необхідності підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та створення цифрової інфраструктури. Авторами було приділено увагу теоретичним аспектам формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації, з акцентом на необхідності адаптації до нових умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрова платформа бізнесу, бізнес-процес, цифрові технології, цифрова інфраструктура.

In this article, the key aspects of forming a business model in the context of digital transformation of the economy are examined. In particular, attention is paid to studying the development of digital technologies such as artificial intelligence, big data, cloud computing, and the Internet of Things, which are changing traditional business approaches. The impact of digital innovations on operational processes, supply chains, marketing, and customer interaction is analyzed. The authors of the article focus on identifying the key elements that must be considered when developing a business model in the context of digitalization: flexibility, innovation, integration of digital platforms, and customer orientation. The importance of the adaptability of the business model to rapid market changes and the implementation of open innovations is emphasized. During the study, factors contributing to the effective implementation of digital changes were considered: the presence of a digital strategy, investments in new technologies, the development of digital culture among employees and managers, as well as ensuring cybersecurity. The need to enhance the digital literacy of staff and create a digital infrastructure is stressed. The authors have paid attention to the theoretical aspects of forming a business model in the context of digital transformation, emphasizing the need for adaptation to the new business environment to ensure competitiveness in the modern market. Digital transformation is changing the fundamental principles of business operations: production processes, management, marketing, and customer interaction. In this regard, there is a need to develop new business models that provide enterprises with flexibility, responsiveness to changes, and maximization of efficiency through the use of digital technologies. The research topic is relevant due to the ever-increasing role of digital technologies in shaping the competitiveness of companies and the need to integrate innovative solutions into traditional business processes to ensure the sustainable development of enterprises in the digital environment.

Key words: business model, digital economy, digital transformation, business digital platform, business process, digital technologies, digital infrastructure.

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>

Шостак Л.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки

Бегун С. І.²

к.е.н., доцент кафедри економіки
і торгівлі,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки

Shostak Liudmyla

Lesya Ukrainka Volyn National University

Begun Svitlana

Lesya Ukrainka Volyn National University

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки є одним із найважливіших викликів для сучасних підприємств. Вона вимагає докорінних змін у бізнес-процесах, управлінських підходах та стратегічних цілях організацій. Успішні компанії дедалі частіше інтегрують цифрові інновації для підвищення своєї ефективності, поліпшення взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів та оптимізації витрат. Однак разом із широкими можливостями цифровізація ставить перед підприємствами низку проблем і викликів, які потребують нових підходів до побудови та адаптації бізнес-моделі.

Сучасні умови функціонування вітчизняного бізнесу зацентровані на тому, що традиційні бізнес-моделі, які базуються на статичних стратегіях і процесах, стають менш ефективними в умовах швидких змін на ринку та розвитку цифрових технологій. Підприємства, що не впроваджують цифрові рішення або роблять це недостатньо швидко, ризикують втратити свою конкурентоспроможність. Тому актуальним питанням є визначення специфіки і умов, за яких бізнес-моделі можуть бути успішно трансформовані під впливом цифрової економіки.

Отже, актуальності набуває питання щодо успішної діяльності підприємств в умовах цифрової

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

трансформації та ефективного формування нових бізнес-моделей, що дозволяють не лише зберегти конкурентоспроможність, але й активно розвиватися на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки є предметом дослідження багатьох науковців та експертів. У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється дослідженню впливу цифрових технологій на розвиток бізнесу, адаптацію підприємств до нових реалій та формування конкурентних стратегій у цифровому середовищі.

Одним із важливих аспектів, що досліджується в сучасній літературі, є концепція бізнес-моделі як основного інструменту організаційної адаптації до цифрових змін. Автори, такі як Остервальдер А. і Пінье Ів. [1], пропонують Canvas-бізнес-модель, яка надає підприємствам структуровану методику розробки бізнес-моделі з урахуванням нових цифрових реалій. Вони наголошують на важливості гнучкості та інновацій для створення моделей, що здатні адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов.

В дослідженнях Тепперса і Чесбро [2] розглядаються проблеми впровадження відкритих інновацій як способу трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації. Вони акцентують увагу на тому, що успіх компаній у цифровому середовищі залежить від здатності ефективно співпрацювати з зовнішніми партнерами, інтегруючи зовнішні знання та технології в свої бізнес-процеси.

Окрему увагу приділяють дослідженню впливу цифрових платформ на бізнес-моделі. Наприклад, автори Паркс М. і Фостер Р. [3] аналізують, як цифрові платформи змінюють традиційні моделі підприємств, відкриваючи нові канали для взаємодії з клієнтами та створення додаткової вартості. Вони зазначають, що платформи дозволяють підприємствам оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та пропонувати інноваційні продукти або послуги.

Також значний внесок у дослідження цифрової трансформації зробили Брайсон Дж. Р. та Мелвін Дж. [4], які акцентують увагу на штучному інтелекті, великому даних та інтернеті речей як ключових технологіях, що змінюють підходи до прийняття рішень у бізнесі. Вони доводять, що використання цих технологій дозволяє підприємствам підвищити швидкість аналізу даних та прийняття стратегічних рішень.

Багато досліджень також зосереджуються на проблемах кібербезпеки у цифровій економіці. Наприклад, Бейлі Дж. та Волк С. [5] досліджують ризики, пов'язані з цифровізацією бізнесу, і підкреслюють важливість побудови надійних систем захисту даних, які стають основою для забезпечення довіри клієнтів та партнерів.

Нарешті, у дослідженнях Бурке М. та Робертсона Дж. [6] акцентується увага на цифровій культурі як ключовому чиннику успіху трансформації. Автори доводять, що поряд із технологічними нововведеннями, важливою умовою є зміна корпоративної культури, де працівники та керівники повинні прийняти цифрові зміни і бути готовими до постійного навчання та адаптації.

Отже, останні дослідження показують, що цифрова трансформація впливає на всі аспекти бізнес-моделей підприємств: від організаційної структури та операційних процесів до взаємодії з клієнтами та безпеки. Однак, ще залишаються відкриті питання щодо ефективної інтеграції цифрових технологій у різні галузі економіки, особливо в умовах обмежених ресурсів та необхідності адаптації до швидких змін.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні ключових особливостей та умов формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Також буде розглянуто, як цифрові інновації впливають на трансформацію бізнес-процесів, розвиток нових стратегічних напрямків та адаптацію підприємств до нових вимог ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобальної цифровізації економіки бізнес-моделі підприємств зазнають кардинальних змін. Цифрова трансформація є не просто трендом, а необхідною умовою для виживання та розвитку підприємств на сучасному конкурентному ринку. Успішна адаптація до нових викликів вимагає від компаній переосмислення своїх стратегічних підходів, а також впровадження інноваційних рішень, які відповідають вимогам цифрової економіки.

Цифрова економіка відображає перехід від традиційних економічних моделей до моделі, яка ґрунтується на цифрових технологіях та мережі Інтернет. Цифрова економіка охоплює всі види економічної діяльності, які є результатом мільярдів онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. В основі цифрової економіки є використання цифрових технологій для підвищення продуктивності, ефективності та інновацій в усіх секторах. Ця трансформація полягає не лише в інтеграції цифрових інструментів в існуючі процеси, але й у докорінному перегляді того, як створюється та доставляється вартість [7].

Цифрова трансформація змінює основні принципи функціонування бізнесу: процеси виробництва, управління, маркетингу та взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці нових бізнес-моделей, які забезпечують підприємствам гнучкість, швидкість реагування на зміни та максимізацію ефективності за рахунок використання цифрових технологій.

Навіть сучасні та актуальні бізнес-моделі в умовах глобалізації та цифровізації змінюються, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до нових реалій. Від традиційних підходів до ведення бізнесу переходимо до більш гнучких і інноваційних моделей, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку.

Цифровізація суттєво змінює економічні процеси, прискорює інноваційні цикли та змінює вимоги до бізнесу. Підприємства, які адаптують свої бізнес-моделі до нових цифрових реалій, отримують конкурентні переваги, як на локальних, так і на глобальних ринках. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані (Big Data), блокчейн, автоматизація та інтернет речей (IoT), дозволяють оптимізувати виробничі та управлінські процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

В умовах цифрової економіки споживачі очікують швидших, доступніших і персоналізованих послуг. Підприємства повинні адаптувати свої бізнес-моделі до нових вимог, щоб задовольнити потреби клієнтів, які використовують цифрові канали для взаємодії з бізнесом.

Цифровізація створює можливості для формування нових бізнес-екосистем, де підприємства можуть взаємодіяти з партнерами та клієнтами через цифрові платформи, що сприяє появі нових видів бізнесу, таких як платформні та мережеві моделі.

Цифрова економіка відкриває для бізнесу безліч можливостей. Можливість виходу на глобальний ринок через цифрові платформи відкриває нові потоки доходів та клієнтські бази. Цифрові технології дозволяють створювати інноваційні продукти та послуги, що дає змогу бізнесу диференціювати себе на переповненому ринку. Ефективність, досягнута завдяки автоматизації та прийняттю рішень на основі даних, може призвести до значної економії коштів та підвищення прибутковості [8, с. 190].

Пандемія COVID-19 показала, що підприємства, які мають цифрову інфраструктуру, легше адаптуються до змін у ринкових умовах. Тема актуальна для підприємств, які прагнуть бути стійкими до зовнішніх викликів і кризових явищ.

Підприємства, які впроваджують цифрові технології, швидше займають лідируючі позиції на ринку. Тому важливо аналізувати, як нові бізнес-моделі формуються під впливом цифрової трансформації, та як це впливає на стратегію підприємств.

Цифрова трансформація, спочатку наприкінці ХХ століття, виходячи за межі звичайних технологій, суттєво змінила підхід до ведення бізнесу. Сучасне суспільство не може уникнути цього феномену, оскільки цифрова трансформація визначає конкурентоспроможність підприємств, одночасно впливаючи на них як позитивно, так і негативно.

В перспективі, успішність у сфері бізнесу залежатиме від здатності компаній швидко приєднатися до глобального процесу цифрової трансформації. З використанням безлічі цифрових каналів і засобів комунікації з клієнтами, підприємства мають можливість зібрати та проаналізувати значну кількість даних про уподобання своєї аудиторії [9].

Незаперечним є той чинник, що саме цифрові технології визначають нові підходи до управління підприємствами та їх конкурентоспроможності на ринку. На нашу думку, формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки залежить від наступних ключових умов:

1. Інтеграція цифрових технологій супроводжується використанням штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей та хмарних обчислень, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращувати управлінські рішення та підвищувати ефективність.

2. Гнучкість і адаптивність, оскільки сучасні бізнес-моделі повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в попиті, технологіях і конкурентному середовищі.

3. Клієнтоорієнтованість концентрує успішні бізнес-моделі та зумовлює фокусування на потребах і вподобаннях клієнтів, що вимагає збору і аналізу даних про їхню поведінку та очікування.

4. Відкриті інновації забезпечують співпрацю з зовнішніми партнерами, стартапами та дослідницькими установами, що може прискорити впровадження інновацій та розвиток нових продуктів.

5. Цифрова культура підтримує прийняття цифрових змін і сприяє навчанню, є критично важливим для успішної трансформації.

6. Кібербезпека, оскільки надійні системи захисту даних є необхідними для забезпечення довіри клієнтів і партнерів, що стає важливим аспектом у цифровій економіці.

7. Екологічна та соціальна відповідальність є важливою умовою формування сучасних бізнес-моделей, які повинні відповідати вимогам суспільства та регуляторів.

Ці умови допомагають підприємствам ефективно формувати і реалізовувати бізнес-моделі, що відповідають вимогам цифрової ери.

Поява загроз для бізнесу України в умовах воєнного стану, спричиненого війною з російськими окупантами, значною мірою зумовлена порушенням його взаємодії з клієнтами, партнерами, персоналом, владою та суспільством. Але, в той же час, вирішення цих проблем можливе за умови переходу процесів і технологій на найсучасніші та інноваційні цифрові, впроваджені в систему управління для оптимізації бізнес-процесів, отримання додаткової вартості та, найголовніше, забезпечення інформаційної безпеки [11].

Однозначно, що поява загроз розвитку ефективного вітчизняного сучасного суспільства та економіки, складна ситуація в Україні в певній мірі супроводжується вирішенням не лише питанням формування бізнес-моделі розвитку бізнесу, пошуку платформи чи цифровізації, а насамперед особливості та умови формування. Цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі, вимагаючи від підприємств інтеграції цифрових технологій для підвищення ефективності, продуктивності та інноваційного потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження.

Визначено, що цифрові бізнес-моделі засновані на використанні даних, штучного інтелекту та інтернету речей, що дозволяє підприємствам створювати нові джерела вартості, такі як персоналізовані послуги, автоматизація та цифрова взаємодія з клієнтами. Успішні бізнес-моделі в цифрову епоху повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до технологічних змін і нових вимог ринку. Це вимагає від підприємств постійного навчання, інновацій та експериментів.

Авторами зазначено, що для успішної трансформації важливим є створення екосистеми співпраці з іншими компаніями, партнерами та клієнтами. Відкриті інновації, що базуються на обміні знаннями та технологіями, дозволяють підприємствам бути більш конкурентоспроможними. Збільшення залежності від цифрових технологій вимагає уваги до питань кібербезпеки. Надійні системи захисту даних є необхідними для забезпечення довіри клієнтів і партнерів.

Важливим чинником успіху є зміна корпоративної культури, коли працівники та керівники приймають цифрові зміни. Постійне навчання та готовність до адаптації є ключовими для успішної цифрової трансформації.

Підтверджено, що бізнес-моделі в умовах цифрової економіки також повинні враховувати принципи сталого розвитку, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у свою діяльність. Ці висновки відображають основні умови та особливості формування бізнес-моделей у сучасній цифровій економіці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Остервальдер А., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Київ : Наш формат. 2017. 288 с.
2. Teece D.J., Chesbrough H. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2003. Vol. 12(2). P. 329–355.
3. Parks M., Foster R. The impact of digital platforms on business models: Transforming traditional enterprises into value-creating networks. *Journal of Business Research*, 2020. Vol. 112. P. 295–306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.030>

4. Bryson J.R., Melvin J. The role of artificial intelligence, big data, and the Internet of Things in transforming business decision-making. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 146. P. 702–711. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.001>

5. Bailey J., Volk S. Cybersecurity risks in the digital economy: Building robust data protection systems to ensure trust. *Journal of Cybersecurity and Privacy*. 2020. Vol. 1(3). P. 123–145. DOI: <https://doi.org/10.3390/jcp1030008>

6. Burke M., Robertson J. The role of digital culture in successful transformation: Embracing change and continuous learning. *Journal of Organizational Change Management*. 2021. Vol. 34(2). P. 289–304. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0375>

7. Кузьмук І.Я., Осіпова А.А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>

8. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019 № 68. С. 181–192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>

9. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

10. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. The Impact of Digital Transformation on the Economy: Technological Innovation and Efficiency. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68(04). P. 2081–2093.

11. Шостак Л.В., Більо І.О., Ульяницький А.О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 82. С. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf

REFERENCES:

1. Ostervalder A., Pinie Iv. (2017). *Stvoruiemo biznes-model [We create a business model]*. Kyiv : Nash format, 288 p. (in Ukrainian).
2. Teece D.J., Chesbrough H. (2003) The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol. 12(2), pp. 329–355.
3. Parks M., Foster R. (2020) The impact of digital platforms on business models: Transforming traditional enterprises into value-creating networks. *Journal of Business Research*, vol. 112, pp. 295–306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.030>
4. Bryson J.R., Melvin J. (2019). The role of artificial intelligence, big data, and the Internet of Things in transforming business decision-making. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 146, pp. 702–711. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.001>
5. Bailey J., Volk S. (2020) Cybersecurity risks in the digital economy: Building robust data protection systems

to ensure trust. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, vol. 1(3), pp. 123–145. DOI: <https://doi.org/10.3390/jcp1030008>

6. Burke M., Robertson J. (2021) The role of digital culture in successful transformation: Embracing change and continuous learning. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34(2), pp. 289–304. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0375>

7. Kuzmuk I.Ya., Osipova A.A., Vyshniuk V.V. (2024) Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptation of business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni vizii*, vol. 32. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>

8. Ustenko M.O., Ruskykh A.O. (2019) Didzhytalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiakh tsyfrovoy ekonomiky [Digitization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 68, pp. 181–192.

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288> (in Ukrainian)

9. Shostak L., Bilo I., Ulianytskyi A. (2024) Biznes-modelei pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of the enterprise in the digital era: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154> (in Ukrainian)

10. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. (2023) The Impact of Digital Transformation on the Economy: Technological Innovation and Efficiency. *Economic Affairs*, vol. 68(04), pp. 2081–2093.

11. Shostak L.V., Bilo I.O., Ulianytskyi A.O. (2023) Problemy tsyfrovoy transformatsii pry formuvanni biznes-modelei vitchyznianykh pidpriemstv. [Problems of digital transformation in the formation of the business model of domestic enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol 82, pp. 76–82. Available at: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pd. (in Ukrainian)