

УДК 330.341.1:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.29>**Шостак Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

Бегун С.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

Більо І.О.

аспірант кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4818-1248>

Shostak Liudmyla, Begun Svitlana, Bilo Ivan
Lesya Ukrainka Volyn National University

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

У статті детально розглянуто теоретичні підходи до формування бізнес-моделей у цифровій економіці, що є ключовими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у умовах технологічних змін. Проаналізовано основні компоненти цифрових бізнес-моделей, серед яких основна увага приділяється інноваціям, адаптивності, використанню новітніх цифрових технологій та інфраструктури для підвищення ефективності бізнес-процесів. Розглянуті теоретичні моделі та концепції, що визначають основні етапи створення та трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці, зокрема, стратегічне управління цифровими інструментами для оптимізації взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками. Визначено основні характеристики цифрових бізнес-моделей, їх вплив на структурні зміни в організаціях та економічну ефективність підприємств. Окремо виділено роль таких інструментів, як великі дані, хмарні технології, штучний інтелект та автоматизація в оптимізації бізнес-процесів. Зроблено акцент на важливості вибору правильних стратегій цифровізації для забезпечення адаптації підприємств до швидких змін у ринковому середовищі. Стаття має на меті систематизувати наявні теоретичні підходи та практичні аспекти застосування цифрових бізнес-моделей для досягнення сталого розвитку та успіху на глобальних ринках.

Ключові слова: цифрові бізнес-моделі, цифрова економіка, інновації, стратегії, управління, адаптація, технології, конкурентні переваги.

This article provides a comprehensive analysis of the theoretical approaches to the formation of business models in the digital economy, an area that has gained significant importance in the context of rapid technological progress. As the global economy becomes increasingly digital, businesses must adapt to new technologies and methods in order to remain competitive and resilient. The article explores the key components and principles that form the foundation of digital business models, including innovation, flexibility, and the integration of advanced digital tools and infrastructure. These components are essential for improving business processes and enhancing the efficiency of interactions between businesses, customers, suppliers, and partners. The study outlines various theoretical models that explain the structure and transformation of business models in the digital age. This includes an exploration of strategic management approaches that leverage digital tools for optimizing operations, communication, and service delivery. The article discusses how the digital transformation of business models influences organizational structures, operational efficiency,

and customer satisfaction. Additionally, it provides an in-depth review of the role that emerging technologies, such as big data, cloud computing, artificial intelligence, and automation, play in reshaping business processes, facilitating decision-making, and creating new value propositions. Moreover, the article emphasizes the importance of selecting appropriate digitalization strategies tailored to the specific needs of businesses, enabling them to navigate the complexities and dynamics of the rapidly changing market environment. The study identifies the main trends, challenges, and opportunities in the digital transformation of business models, offering practical insights into the adoption of digital solutions and the development of new business models that align with the digital economy. One of the key findings is that successful adoption and implementation of digital business models require a strategic vision, a strong technological foundation, and a commitment to continuous innovation. Businesses must also focus on enhancing their digital capabilities and organizational agility to adapt to constant changes in technology and consumer expectations. The paper concludes that understanding and applying digital business models effectively is crucial for maintaining long-term competitiveness, sustainability, and growth in both developed and emerging markets. This research is valuable for scholars, practitioners, and business leaders seeking to better understand the theoretical underpinnings and practical applications of digital business models, offering them insights into how digital transformation can drive business success in an increasingly interconnected and technology-driven world.

Keywords: digital business models, digital economy, innovation, strategies, management, adaptation, technologies, competitive advantages, big data, artificial intelligence, automation, transformation.

Постановка проблеми. Цифровізація відіграє важливу роль у розвитку сучасного бізнесу, формуючи нові можливості для підприємств на шляху до цифрової економіки. Перехід до цифрових технологій вимагає від компаній значної адаптації їхніх моделей і стратегій, щоб відповідати вимогам, які виникають через швидкий розвиток інформаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей. У цьому контексті цифрові бізнес-моделі набувають особливої важливості, оскільки визначають, як підприємства організовують свої процеси, взаємодіють з клієнтами та партнерами, а також як інтегрують нові технології для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності.

Попри значний прогрес у цифрових технологіях, теоретичні та практичні питання формування ефективних цифрових бізнес-моделей залишаються недостатньо дослідженими. Наукове середовище досі не має єдиного підходу до класифікації та типології цифрових бізнес-моделей, що ускладнює вибір оптимальних стратегій для підприємств. Це створює труднощі в адаптації існуючих бізнес-структур до нових технологій, що знижує їх конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей стали одними з найважливіших напрямків сучасного дослідження в сфері економіки та управління. У цьому контексті значний внесок у розробку цифрових бізнес-моделей зробили як міжнародні, так і вітчизняні вчені, які запропонували різноманітні підходи, концепції та класифікації для ефективної адаптації підприємств до нових цифрових реалій.

Серед провідних міжнародних вчених, які займалися дослідженням цифрових бізнес-моделей, можна виділити такі імена, як А. Афуа, М. Джонсон, А. Остервальдер, Р. Тіммерс, Е. Філт та інші. Кожен з цих дослідників надавав важливе значення різним аспектам цифрової трансформації бізнесу, що включають зміни в організаційних структурах, стратегії управління, процесах створення вартості та інтеграції нових технологій.

Наприклад, А. Остервальдер [1] є автором широко відомої бізнес-моделі “Business Model Canvas”, яка активно використовувалась для створення нових цифрових бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам легко відображати ключові елементи своєї діяльності, включаючи ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємодію з клієнтами та партнерами. Інші дослідники, такі як М. Джонсон, пропонували моделі, що акцентують увагу на зміні відносин між підприємствами та споживачами в умовах цифровізації.

Вітчизняні науковці також зробили значний внесок у вивчення цифрових трансформацій бізнес-моделей, враховуючи специфіку української економіки та адаптацію міжнародних практик до національних умов. Одними з провідних дослідників у цій сфері є Ж.М. Жигалкевич, Я.О. Колешня, Р.М. Лісова, О.В. Ольшанська, Б. С. Бондаренко та інші. У їхніх роботах розглядаються підходи до цифровізації та трансформації бізнес-моделей на українських підприємствах, а також досліджуються процеси, що відбуваються в національній економіці в контексті глобальних тенденцій цифровізації.

Таким чином, роботи українських та міжнародних вчених сприяли формуванню теоретичних основ для адаптації підприємств до нових реалій цифрової економіки. У їхніх працях можна знайти різноманітні підходи до класифікації та аналізу цифрових бізнес-моделей, а також практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження цифрових технологій, що дозволяють їм не тільки адаптуватися до змін, але й забезпечити стійке конкурентоспроможне становище на ринку.

Незважаючи на значний прогрес у цій галузі, дослідження цифрових бізнес-моделей на українських підприємствах потребує подальшого розвитку з огляду на постійно змінювані умови цифровізації та глобалізаційні тенденції.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є всебічний аналіз теоретичних підходів до формування бізнес-моделей у цифровій економіці, зокрема дослідження еволюції концепції бізнес-моделі від класичних підходів до цифрової парадигми.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація бізнесу є одним із ключових напрямків розвитку сучасної економіки, особливо в умовах глобалізації та розвитку новітніх технологій. Проте впровадження цифрових бізнес-моделей викликає низку проблем, пов'язаних із адаптацією підприємств до нових умов. З огляду на значущість даної проблеми, необхідно дослідити не лише самі моделі, але й фактори, що впливають на їх формування та реалізацію в різних секторах економіки. Водночас, важливим є аналіз існуючих класифікацій цифрових бізнес-моделей, а також визначення основних чинників, які сприяють їх успішному впровадженню.

Цифрова трансформація змінює бізнес-моделі. Використання цифрових технологій впливає на зміни системи, структури, діяльність і процеси. Фірми, які впроваджують нові цифрові канали поставок, змінюють свій шлях до ринку, що потім впливає на створення цінності для своїх клієнтів [2].

Цифровізація є ключовим трендом, що вимагає від підприємств перегляду та адаптації своїх бізнес-моделей. Основна проблема полягає в необхідності трансформації бізнес-моделей для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах швидких змін цифрової економіки. Традиційні моделі більше не відповідають вимогам сучасного ринку, де важливу роль відіграють автоматизація, великі дані, штучний інтелект і нові способи взаємодії з клієнтами. Підприємства повинні бути готові інтегрувати цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності.

Відповідно, в умовах цифрової економіки і самі моделі стають цифровими.

Тож, як відмічають вітчизняні вчені, цифрова бізнес-модель або бізнес модель в умовах цифрової економіки – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток [3, с. 106]; модель, що дозволяє компаніям діяти глобально, розширюючи свою аудиторію та ринкову присутність без значних фізичних витрат [4]; відображає, як ваш бізнес здійснює продажі та заробляє гроші онлайн, а також як ваша компанія використовує інтернет-простір для обміну продуктами або послугами з метою отримання прибутку [5]; суттєво змінюють правила гри, по суті даючи змогу обходити традиційні для бізнесу вимоги [6, с. 88] тощо.

Для детального опису різних типів цифрових бізнес-моделей можна побудувати таблицю, яка дозволяє класифікувати моделі за кількома критеріями, такими як рівень технологічної складності, тип взаємодії, стратегія монетизації, та інші. Зібравши всі ці критерії в одну таблицю, можна чітко продемонструвати різноманітність і характер кожної моделі (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація цифрових бізнес-моделей

Категорія	Опис	Приклад	Тип взаємодії	Монетизація/стратегія	Технологічні аспекти	Індустрії/сегменти
1	2	3	4	5	6	7
B2C – Business to Consumer	Моделі, орієнтовані на кінцевих споживачів, що забезпечують персоналізований досвід	Інтернет-магазини, онлайн-сервіси	Підприємство → Клієнт	Продаж товарів/послуг, підписка, реклама	Онлайн платформи, системи управління контентом	Роздрібна торгівля, послуги, туризм
B2B – Business to Business	Моделі для взаємодії між бізнесами, включаючи постачання товарів, послуг, обмін інформацією	Платформи для закупівель, CRM системи	Бізнес → Бізнес	Платежі за використання послуг, ліцензування програмного забезпечення	ERP-системи, CRM, платформи для співпраці та обміну даними	Виробництво, постачання, ІТ
B2G – Business to Government	Моделі для взаємодії з державними структурами, зокрема для надання послуг та постачання товарів для урядів	E-Gov платформи, платформи для тендерів	Бізнес → Уряд	Контракти, тендери, податкові платежі	Інформаційні системи для урядів, електронні підписи	Державний сектор, закупівлі
B2B2C (Business to Business to Consumer)	Моделі, що поєднують взаємодію з іншими бізнесами для подальшого надання послуг або товарів кінцевим споживачам	Платформи для перепродажу товарів	Бізнес → Бізнес → Клієнт	Комісія від продажів, рекламоносії, плата за лістинг	Платформи для продажу, онлайн-платежі, маркетингові інструменти	Онлайн-торгівля, маркетплейси
SaaS (Software as a Service)	Моделі, де програмне забезпечення надається через інтернет за підпискою, без потреби в його локальній інсталяції	Google Docs, Salesforce, Zoom	Підприємство → Клієнт	Підписка на програмне забезпечення	Хмарні сервіси, API інтеграція, SaaS платформи	ІТ, бізнес-аналіз, освіта
PaaS (Platform as a Service)	Моделі, які надають платформу для розробки та запуску додатків без потреби в управлінні інфраструктурою	Microsoft Azure, Google App Engine	Розробники → Бізнес	Плата за використання платформ, хостинг	Хмарна інфраструктура, платформи для розробників	ІТ, хмарні технології
IaaS (Infrastructure as a Service)	Моделі, що надають інфраструктуру (сервери, зберігання даних) як послугу через інтернет	Amazon Web Services (AWS), Google Cloud	Підприємства → Клієнт	Плата за використання хмарних ресурсів	Хмарна інфраструктура, віртуалізація, обчислювальні ресурси	Хмарні сервіси, ІТ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Платформи спільної економіки (Sharing Economy)	Моделі, що дозволяють користувачам обмінюватися ресурсами та послугами, зазвичай через інтернет	Uber, Airbnb, Blablacar	Споживач → Споживач	Комісія за угоди між користувачами	Мобільні додатки, платформи для перевірки та рейтингу, картографія	Туризм, транспорт, послуги
Моделі, орієнтовані на монетизацію даних	Моделі, де дані користувачів є основним ресурсом для отримання прибутку	Facebook, Google, LinkedIn	Клієнт → Підприємство	Реклама, продаж даних, аналіз споживчих переваг	Великі дані, аналітика, штучний інтелект	Маркетинг, соцмережі, реклама
Моделі з використанням штучного інтелекту	Бізнеси, що використовують AI для автоматизації, персоналізації та прогнозування	Amazon, Netflix, Google AI	Підприємство → Клієнт	Плата за доступ до послуг, персоналізація реклами, підписка	Штучний інтелект, алгоритми рекомендацій, аналітика даних	Роздріб, фінанси, IT
Моделі з використанням блокчейн-технологій	Моделі, що використовують дистрибуцію даних за допомогою блокчейн для забезпечення прозорості, безпеки та анонімності	Bitcoin, Ethereum, Smart contracts	Користувач → Користувач	Транзакційні збори, продаж криптовалют, контракти	Блокчейн, криптовалюти, смарт-контракти	Фінанси, дистрибуція, правовий сектор

Джерело: сформовано автором

Така класифікація допомагає підприємствам обирати відповідні моделі в залежності від їхніх потреб, галузі та технологічної зрілості. Також відображено компанії, які використовують різні цифрові бізнес-моделі, адаптуючи їх до своїх бізнес-стратегій. Платформні моделі, такі як у Amazon, Etsy та Uber, з'єднують користувачів і постачальників послуг на онлайн-платформах, що забезпечує ефективну взаємодію між ними. Моделі екосистеми, як у Apple та Нова пошта, створюють цілісні платформи для інтеграції різних продуктів і послуг. Моделі передоплати (підписки), такі як у Netflix та Spotify, надають доступ до контенту чи сервісів через постійну підписку, створюючи стабільний потік доходу. Водночас компанії, що займаються електронною комерцією та маркетинг-плейсами (наприклад, Nike та Rozetka), ефективно здійснюють продаж товарів онлайн через свої веб-платформи.

Найбільш чисельними і поширеними на сьогоднішній день є платформні бізнес-моделі. Платформою називають додаток, сайт або просто віртуальний простір, який дає можливість об'єднати учасників, найчастіше продавців та покупців. До платформних бізнес-моделей відносяться електронна комерція, маркетинг-плейси, шерінгова модель, яка включає моделі спільного доступу та моделі на вимогу [7, с. 111].

Успішне формування цифрових бізнес-моделей залежить від кількох ключових чинників. Першим серед них є технологічний розвиток, який створює нові можливості для створення і впровадження бізнес-моделей. Технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, 5G і Інтернет речей (IoT), дозволяють автоматизувати процеси, знижу-

вати витрати та покращувати якість послуг, що значно розширює бізнес-перспективи. Іншим важливим фактором є зміни в споживчих уподобаннях. Сучасні споживачі все більше очікують персоналізованих послуг, зручності використання технологій і миттєвого доступу до продуктів і послуг, що створює додаткові вимоги для бізнесів. Окрім того, економічна ситуація також має вагомий вплив на формування бізнес-моделей. Підприємства змушені адаптувати свої моделі до нових реалій, таких як економічні кризи, зміни валютних курсів або пандемії. Цифровізація в таких умовах стає необхідним інструментом для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Важливим чинником є також законодавча та регуляторна база, адже впровадження цифрових технологій часто супроводжується новими нормативними актами та законодавчими ініціативами, які встановлюють межі для цифрових бізнесів. Законодавче середовище має прямий вплив на здатність підприємств адаптувати свої моделі до нормативних вимог. Останнім важливим аспектом є культурні та соціальні фактори. Ставлення суспільства до нових технологій, здатність приймати інновації та впроваджувати їх у повсякденне життя також значною мірою визначає успіх формування і впровадження цифрових бізнес-моделей.

Цифрові бізнес-моделі — це основа для розвитку бізнесу в умовах глобалізації та швидкої технологічної трансформації. Успіх їх формування та впровадження залежить від ряду чинників, серед яких технологічний прогрес, економічні та соціальні зміни, законодавча база та стратегічні орієнтири підприємства. Кожна компанія повинна обирати модель, що найкраще відповідає її специфіці, а також враховувати постійно змінювані умови ринку та потреби споживачів.

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 [8, с. 190].

Попри очевидні переваги цифрових бізнес-моделей, їх впровадження пов'язане з низкою викликів, що можуть уповільнити чи навіть заблокувати процес цифрової трансформації. Розглянемо основні з них:

1. Необхідність значних фінансових інвестицій, тобто перехід на цифрові бізнес-моделі часто потребує значних капіталовкладень, особливо в інфраструктуру, програмне забезпечення та підготовку персоналу. Для малих і середніх підприємств це може бути непосильним завданням, особливо в умовах економічної нестабільності.

2. Забезпечення кібербезпеки необхідне з тієї позиції, що з цифровізацією підприємства стають більш уразливими до кіберзагроз. Це включає не тільки атаки на корпоративні системи, але й витоки чутливих даних клієнтів. Створення надійних систем захисту даних і інформаційної безпеки є надзвичайно важливим, однак це вимагає додаткових ресурсів і знань.

3. Супротив організаційної культури – при введенні цифрових інструментів і перехід до нових бізнес-моделей часто стикаються з опором з боку співробітників, особливо в організаціях, де вже сформувалася традиційна система ведення бізнесу. Такий опір може проявлятися у вигляді саботажу нововведень або відмови від їх використання.

4. Невизначеність і швидкість змін на ринку створює труднощі для підприємств у розробці та підтримці довгострокових бізнес-моделей. Підприємствам важко передбачити, які технології та моделі будуть найбільш ефективними через кілька років, що може призвести до необхідності постійної адаптації.

5. Відсутність стандартів і нормативів – на сьогоднішній день відсутні універсальні стандарти для цифрових бізнес-моделей. Це означає, що кожне підприємство

повинно розробляти індивідуальні стратегії, що може бути неефективним і потребує значних витрат часу й коштів.

У сучасних умовах, щоб забезпечити конкурентоспроможність та ефективність бізнесу, підприємствам необхідно активно впроваджувати цифровізацію та трансформацію своїх бізнес-моделей. Цифрові бізнес-моделі можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за типом взаємодії з клієнтами, технологічними можливостями та специфікою діяльності. Вибір відповідної моделі значною мірою залежить від особливостей галузі, специфіки виробництва, а також каналів збуту товарів чи послуг. Окрім того, підприємства можуть поєднувати кілька цифрових моделей у своїй діяльності для досягнення найкращих результатів.

Цифрова трансформація бізнес-моделей зазвичай включає кілька ключових етапів: Digital Reality – оцінка поточного стану бізнесу та наявних цифрових можливостей; Digital Ambition – визначення стратегічних цілей та планів з трансформації; Digital Potential – оцінка потенціалу цифрових технологій для досягнення цих цілей; Digital Fit – налаштування бізнес-моделі для інтеграції нових цифрових технологій; Digital Implementation – безпосереднє впровадження змін і інтеграція нових інструментів у бізнес-процеси.

В Україні цифрові технології активно використовуються в багатьох секторах економіки. Майже всі підприємства мають доступ до Інтернету, а значна кількість із них створила власні вебсайти, інтегрувала хмарні послуги та активно займаються електронною комерцією, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного цифрового середовища.

Висновки. Формування та впровадження цифрових бізнес-моделей на підприємствах у післявоєнний період є важливою складовою стратегії відновлення економіки та конкурентоспроможності національних підприємств. Зарубіжний досвід свідчить, що використання інноваційних цифрових технологій, таких як Інтернет Речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення та цифрові платформи для бізнесу, є ефективними інструментами для прискореного відновлення та адаптації підприємств до нових умов. Ці технології сприяють підвищенню прозорості, безпеки, гнучкості та ефективності бізнес-процесів.

У контексті повоєнної економіки, цифрові бізнес-моделі дозволяють підприємствам оптимізувати управління ресурсами, скоротити витрати на інфраструктуру, а також швидко реагувати на змінні потреби ринку та споживачів. Зокрема, технології IoT допомагають у моніторингу та управлінні інфраструктурою, що в умовах післявоєнного відновлення є надзвичайно важливим. Блокчейн забезпечує прозорість фінансових операцій та знижує ризик корупції, що є особливо актуальним для післявоєнних умов. Хмарні технології, у свою чергу, дозволяють знижувати витрати на інфраструктуру та забезпечувати гнучкість у бізнес-процесах.

Зважаючи на ці інноваційні підходи, Україні необхідно адаптувати зарубіжний досвід до національних реалій, зокрема, враховувати специфіку внутрішнього ринку, політичну та соціально-економічну ситуацію. Упровадження цифрових бізнес-моделей дозволить створити нові можливості для відновлення та розвитку підприємств в умовах післявоєнної економіки, а також покращити взаємодію між державним і приватним секторами для забезпечення сталого економічного зростання.

Завдяки цифровим трансформаціям підприємства зможуть не лише швидко відновитися після війни, а й створити надійні основи для сталого розвитку в умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та змінних економічних умов.

Список використаних джерел:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. No 16 (1). P. 1–25.
2. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Харків : Вид-во «Точка», 2013. 436 с.

3. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Сербін Р. А., Чумакова А. Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (126). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
4. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
5. Шостак Л., Білю 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>
6. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
7. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. Вип. 3. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
8. Шостак Л., Бегун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.marketinf.od.ua/uk/80-202>
9. Fielt E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. 2013. No 1 (1). P. 85–105.
10. Liudmyla Shostak, Liubov Lypych, Fedoniuk Anatolii, Iryna Volynets, Ulyanytsky Andrew, Valentyna Morokhova. Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>

References:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. No 16 (1). P. 1–25.
2. Trunina I. M. (2013). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Ensuring the competitiveness of business entities]. Kharkiv : Vyd-vo “Tochka”, 436 p.
3. Iakovenko Ya. Iu., Bilyk M. Iu., Serbin R. A., Chumakova A. H. (2022). Tsyfrova transformatsiia i novi biznes-modeli [Digital transformation and new business models]. *Derzhava ta rehiony*. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
4. Velychko K., Tsybul'ska E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyrovii ekonomitsi [Transformation of companies' business models: current challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
5. Shostak L., Bilo I., Ulianytskyi A. (2024). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of enterprises in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
6. Koleshnia Ya. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. Vol (24), P. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
7. Olshanska O. V., Bondarenko B. S. (2024). Tsyfrovi biznes-modeli yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digital business models as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. Vol. 3. P. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
8. Shostak L., Behun S. (2024). Osoblyvosti ta umovy formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyvrovoi transformatsii ekonomiky [Features and conditions for forming an enterprise business model in the context of digital transformation of the economy]. *Infrastruktura rynku*. № 80. Available at: <http://www.marketinf.od.ua/uk/80-202>
9. Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. No 1 (1). P. 85–105.
10. Liudmyla Shostak, Liubov Lypych, Fedoniuk Anatolii, Iryna Volynets, Ulyanytsky Andrew, Valentyna Morokhova. Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>