

**JEL Classification: O31, O42, L20**

**Валентина ЛАВРЕНЕНКО**

*к.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
Юлія ЧИКУНОВА*

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОП “Бізнес-економіка і дана-аналітика”,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія ПОРУЧНИКА,*

**Valentyna LAVRENENKO**

*Candidate of economic sciences,  
Professor at the Department of Business Economics and Entrepreneurship,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
lavrenenko.valentyna@kneu.edu.ua*

**Yuliia CHYKUNOVA**

*student of the second (master's) level of higher education  
“Business Economics and Data Analytics” educational program,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Educational and Scientific Institute of Business Education named after Anatoly Poruchnyk,  
chykunova222000@gmail.com*

## **РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **DEVELOPMENT OF THE BUSINESS MODEL CONCEPT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL ECONOMY INNOVATIONS**

**Анотація.** Розглянуто шлях еволюції концепції бізнес-моделі, який відбувається під впливом глобальної цифрової трансформації економіки. Досліджено актуальність вибору нових форм ведення бізнесу, що ґрунтуються на застосуванні та поєднанні цифрових технологій. У відповідь на зростаючий попит на інновації змінюються не лише виробничі процеси, а й моделі ведення бізнесу, що викликає необхідність адаптації бізнесу до умов цифрової економіки.

**Ключові слова:** бізнес-модель, концепція, е-комерція, цифрова трансформація, «наскрізні» технології.

**Abstract.** The change in the concept of the business model under the influence of the global digital transformation of the economy and the relevance of choosing new forms of business that correspond to innovative business models are considered.

**Keywords:** business model, concept, e-commerce, digital transformation, «end-to-end» technologies.

Сучасні тренди бізнесу формуються під впливом розвитку цифрових технологій, які увійшли у всі сфери життя. Техніко-економічна структура суспільства змінилася, що викликало глобальну цифрову трансформацію економіки та епоху четвертої промислової революції (Індустрії 4.0). Попит на інновації торкнувся не лише виробничих процесів. Суттєво змінилась форма ведення бізнесу, увага наукової спільноти зосередилась на пошуку актуального ланцюжка створення додаткової вартості. Для власників бізнесу виникла необхідність переглянути бізнес-моделі, основу яких складають: цінність, формула отримання прибутку, ключові ресурси та процеси.

Лише швидка адаптація бізнес-моделей до умов цифрової економіки здатна забезпечити компаніям конкурентні переваги. Для отримання прибутку вже недостатньо створити високоякісний продукт. Тепер успіх напряму залежить від осучаснення елементів бізнес-моделі компанії, які є взаємопов'язаними у процесі досягнення бізнес-цілей.

Завдяки розвитку «наскрізних» цифрових технологій, зокрема Інтернету речей, штучному інтелекту та технологіям бездротового зв'язку відбувається трансформація бізнес-моделей, що дозволяє виявляти нові ринкові можливості, сприяє підвищенню ефективності витрат і вдосконаленню комунікаційних зв'язків з клієнтами та партнерами. Прикладами нових бізнес-моделей є: модель сумісного споживання, краудфандингові платформи, моделі маркетплейс, агрегатор та інші. Культура бізнесу дедалі стає все більш клієнтоорієнтовною і концепція створення цінності, яка базується на інноваціях, є визначальним фактором успіху компаній та основою їх бізнес-моделей.

Слід згадати, що утворення нової економічної категорії «бізнес-модель» пов'язано з появою інтернету і електронної комерції, яке відбувалося у 90-х роках минулого століття. Вже з 70-х років ХХ ст. для вирішення потреб управління великомасштабними проектами використовувалась методологія структурного аналізу та проектування або методологія SADT («Structured Analysis and Design Technique»), створена американцем Д. Россом у 1973. Згодом ця система масштабувалась до окремого класу BMS («Business Modeling Software»), в який включались програми, призначені для вирішення організаційних питань управління або бізнес-моделювання. Використання в аналітичній роботі методів економіко-математичного моделювання сприяло популяризації бізнес-моделей. Вже наприкінці 90-х років ХХ століття вони увійшли в інструментарій провідних консалтингових компаній, які спеціалізуються на розробці програмних продуктів для бізнесу, зокрема на розробці автоматизованих систем управління.

Бізнес-модель, як економічна категорія, не лише описує логіку побудови та розвитку бізнесу з урахуванням зовнішнього впливу. Бізнес-моделювання це вже не візуалізація діяльності підприємства, а обґрунтування вибору оптимального варіанту стратегії його розвитку. Трансформація концепції бізнес-моделі у формат комплексної категорії, де вона стала сучасним інструментом комерціалізації, відбулась завдяки розвитку цифрових технологій.

Під час дослідження еволюції концепції бізнес-моделі наукова спільнота по-різному розглядає етапи цього процесу. Наприклад, О. Остервальдер, І. Піньєр та К. Туччі, аналізуючи літературу того часу, в 2005 році вже спостерігали певний прогрес у розвитку концепції бізнес-моделі та поділили процес еволюції на п'ять етапів, а саме:

- трактування поняття бізнес-моделі та її класифікація (таксономія);
- формування переліку компонентів бізнес-моделі;
- визначення елементів бізнес-моделі та їх опис, представлення компонентів як «будівельних блоків»;
- винахід еталонних (базових) моделей;
- практичне застосування концепції бізнес-моделі, що передбачає використання програм та концептуальних інструментів [5].

З часом Р. Лісова доповнила представлену модель еволюції шостим етапом, який відповідає умовам сьогодення та характеризується розробленням інструментів для адаптації бізнес-моделей та їх трансформацією в нові, більш прогресивні форми [2].

В українській науковій спільноті по-різному класифікуються етапи формування концепцій бізнес-моделей. Здебільшого вчені розглядають процес еволюції концепції бізнес-моделі через призму історії трактування поняття «бізнес-модель» та виділення її компонентів, або у площині стратегічного управління, що передбачає формування сучасної моделі бізнесу як економічного інструменту для забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства [3].

Концепція бізнес-моделі і на сьогодні є недостатньо верифікованою. Ця економічна категорія широко використовується як інструмент аналізу в управлінні та плануванні стратегічних рішень [2].

В умовах глобальної діджиталізації сформувалась нова концепція бізнес-моделювання – цифрові бізнес-моделі, що ґрунтуються на використанні «наскрізних» технологій та зумовлюють створення інноваційних бізнес-моделей, які формують якісно нові пропозиції продуктів, утворюючи для споживачів принципово нову цінність. Це не про інноваційні товари чи послуги, а про інноваційні способи надання пропозицій вже існуючих продуктів та пошук такої бізнес-моделі, яка не присутня на цільовому ринку, що є відображенням концепції «блакитного» океану або ринком без конкуренції (рис.1) [6].

При переході у цифровий формат або площину цифрового бізнесу бізнес-моделі і далі розглядаються як архітектура ведення бізнесу, але під впливом технологій змінюється його форма. Тепер моделювання бізнесу є архітектурою перетворення інновації в економічну цінність, що супроводжується наступними тенденціями:

- цифровізація бізнесу – менеджмент вже не орієнтується на інтуїцію, а виключно на дані та аналітику, використовуючи «наскрізні» технології, що стають частиною управлінського процесу;

- екосистемний підхід – партнерські зв'язки та взаємодія з навколишнім середовищем, включаючи соціальні, інституційні та культурні процеси, створюють своєрідну екосистему, що є інструментом розвитку та підтримки підприємництва. Менеджмент повинен ефективно використовувати переваги екосистем [7].



Рис. 1. Динаміка розвитку концепції бізнес-моделі

Указані вище тенденції та розвиток Інтернету речей, великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання й інших цифрових технологій спричинили появу нових типів цифрових бізнес-моделей, характерних для сучасної цифрової економіки. Вони особливо активно застосовуються у сфері послуг. Найпоширенішими серед них є:

- Цифрові платформи, що забезпечують пряму взаємодію між продавцями, покупцями та постачальниками. Вони допомагають зменшити витрати на транзакції та сприяють

спільному використанню товарів і послуг. Залежно від сфери діяльності платформи виділяються на комунікаційні, соціальні, медійні, пошукові, операційні, сервісні, шерингові, продуктові та транзакційні.

- Сервісні бізнес-моделі засновані на використанні ресурсів замість їх придбання. До них належать концепції «програмне забезпечення як послуги» (SaaS), «інфраструктура як послуги» (IaaS) тощо. Останнім часом з'являються нові варіанти, такі як Robots-as-a-Service та City-as-a-Service, що допомагають клієнтам отримувати саме ті товари чи послуги та в таких обсягах, які їм потрібні для досягнення конкретного результату.

- Моделі, орієнтовані на результат, де ціна залежить від досягнутого ефекту для клієнта. Це так званий підхід «Продукт як послуга» (PaaS). Наприклад, компанія BASF не просто продає добрива, а на основі аналізу обґрунтування стану рослин і погодних умов надає клієнтам рекомендації щодо їх ефективного використання.

- Краудсорсингові моделі, що потребують зовнішні ресурси, такі як ідеї, фінансова або робоча сила для вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій, розробки продуктів, маркетингу та продажу.

- Моделі, засновані на монетизації персональних даних, коли компанії надають користувачам безкоштовні послуги, а отримані дані про клієнтів надають іншим компаніям для подальшого використання [7, 8].

Таким чином, цифрові технології вже давно стали частиною економічних відносин, змінивши не лише механізми управління транзакціями, а й способи ведення бізнесу. Один із найбільш динамічних напрямків електронного бізнесу – це електронна комерція. Вона є ключовим елементом цифрової економіки, що відкриває нові можливості для підприємств, розширюючи їхні ринки та покращуючи взаємодію між компаніями та споживачами. Електронна комерція виступає невід'ємною частиною електронного бізнесу. [7].

Одним із перших класифікацію електронних бізнес-моделей запропонував П. Тіммерс, виділивши наступні бізнес-моделі електронної комерції: інтернет-магазин, інтернет-інтегратори, інтернет-аукціони, інтернет-сервіс, віртуальну спілку, інформаційних посередників, колаборативні платформи та трасові моделі [3].

В свою чергу Сооляте А. виділяє за механізмом отримання прибутку наступні види бізнес-моделей: відкрита бізнес-модель, «передплатна» бізнес-модель, бізнес-модель «леза і бритви», бізнес-модель фінансових пірамід, бізнес-модель багаторівневого маркетингу, мережна бізнес-модель, бізнес-модель онлайн аукціонів, бізнес-модель лояльності, бізнес-модель сервісу продуктів, бізнес-модель прямого продажу, Фріміум-модель, модель комісійних тощо.

Рівень поширення нових бізнес-моделей в Україні істотно розрізняється по галузях економіки: найбільш поширені цифрові платформи на ринках, що характеризуються тісною взаємодією постачальників і споживачів, – у ритейлі, сферах фінансових послуг, споживчих товарів і послуг, де платформні рішення активно розвиваються з початку 2010-х років [4].

Таким чином, Індустрія 4.0 спричинила наступні наслідки для всіх галузей: зміну споживацьких очікувань, тренд на клієнтоорієнтовність та вдосконалення якості продуктів завдяки аналітиці даних, нові форми співробітництва та партнерства, трансформацію операційних моделей в нові цифрові моделі.

Вплив четвертої промислової революції на бізнес призводить до безперервних змін, що супроводжуються вже не лише поширенням цифрових технологій, а поєднанням технологій у більш складні форми інновацій. Це змушує всі компанії переглядати способи ведення бізнесу, приймаючи нові бізнес-моделі цифрового формату.

### *Література*

1. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2(106). С.19-25.

2. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 159.
3. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ. 2013.
4. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. Галицький економічний вісник. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2022. Том 78-79. № 5-6. С 7-15.
5. 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. Vol. 16. P. 1-25.
6. О. М. Левковець. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2019 р. Економічна теорія та право. 2019. № 2 (37). С. 172-182.
7. Чукурна О. П., Тардаскіна Т. М. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку. Одеса : Видавництво «Астропринт». 2024. 376 с.
8. Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Цифрова економіка: підручник. Київ. Національний авіаційний університет. 2022. 200 с.

#### *References*

1. Nagara M. B. Theoretical aspects of the business model: genesis, components, influencing factors. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. 2022. № 2(106). P.19-25.
2. Lisova R. M. Genesis of views on the evolution of the concept of a business model and its structure. Collection of scientific works "Economic Space". 2020. № 159.
3. Shvydanenko G. O., Revutska N. V. Formation of a business model of an enterprise. Textbook. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Kyiv. 2013.
4. Lotysh O. Business model as a prerequisite for developing a firm's strategy in the market. Galician Economic Bulletin. Western Ukrainian National University. Ternopil. 2022. Volume 78-79. № 5-6. P. 7-15.
5. 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. Vol. 16. P. 1-25.
6. О. М. Levkovets. Innovative business models: features of formation. Speech at the scientific and theoretical seminar of the department on January 22, 2019. Economic Theory and Law. 2019. № 2 (37). P. 172-182.
7. Chukurna O. P., Tardaskina T. M. Management in the digital economy: a textbook. State University of Intellectual Technologies and Communications. Odesa: Astroprint Publishing House. 2024. 376 p.
8. Т. І. Oleshko, N. V. Kasyanova, S. F. Smerichevskyi, etc. Digital Economy: Textbook. Kyiv. National Aviation University. 2022. 200 p.