



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 38.567

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.317112](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.317112)

*Lyudmila Gnatiuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Trainee teacher, Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management and
Business Administration*

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КРАЇНИ

FORMATION OF A BUSINESS MODEL OF ENTERPRISES IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF THE COUNTRY

***Анотація:** У статті розглядається процес формування бізнес-моделей підприємств в процесі діджиталізації України. Досліджено, як сучасні цифрові технології та електронні комунікації впливають на економічну систему підприємств та змінюють традиційні бізнес-моделі. Проаналізовано сучасну діяльність підприємств та визначено її відмінність та особливість ведення у важких економічних умовах. На основі проведеного аналізу запропоновано алгоритм формування бізнес-моделей на підприємствах. Доведено, що розвиток цифрової економіки передбачає впровадження цифрових технологій, продуктів і послуг.*

***Abstract:** Modern enterprises are forced to adapt to the conditions of the global economy, which is characterized by high competition, a variety of products and services, as well as a reduction in the life cycle of goods. In the context of the digital economy, information technologies promote specialization and cooperation between companies from different regions, reduce transaction costs, provide easy access to international markets and contribute to the creation of new e-business models.*

Modern companies operate in an unstable market environment and growing competition. One of the key problems in the development of the software market remains the violation of intellectual property rights, which causes significant losses in revenue. This necessitates the introduction of new methods of management and business organization, in particular, providing flexibility in the application of various types of business models, their continuous improvement and optimization.

In this context, the study of different types of business models and the specifics of their application in economic activity becomes especially relevant. The activities

of modern economic entities in the domestic consumption markets of the country, their progressive development and stimulation to increase the efficiency of economic relations are significantly influenced by digitalization processes that actively cover all spheres of society. Digitalization in the economic system of enterprises significantly expands the possibilities of introducing new formats of organization and management, affecting the level of economic growth and competitiveness, provided high digital literacy of personnel.

The problem lies in the insufficient development of theoretical and practical foundations of digital transformations and business models focused on the use of information technology, opening up new opportunities for all sectors of the economy. The rapid development of information products and the introduction of Internet technologies have significantly strengthened the role of information technology in business. The development and application of these technologies has radically changed the world economy, creating new challenges for enterprises.

Keywords: *business, enterprises, business model, economy, sustainable development, digitalization, economic system, transformation*

Ключові слова: *бізнес, підприємства, бізнес-модель, економіка, сталий розвиток, цифровізація, економічна система, трансформація*

Вступ. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до умов глобальної економіки, яка характеризується високою конкуренцією, різноманітністю продуктів і послуг, а також скороченням життєвого циклу товарів. У контексті цифрової економіки інформаційні технології сприяють спеціалізації та співпраці між компаніями з різних регіонів, знижують транзакційні витрати, забезпечують легкий доступ до міжнародних ринків і сприяють створенню нових моделей електронного бізнесу.

Сучасні компанії працюють в умовах нестабільності ринкового середовища та зростаючої конкуренції. Однією з ключових проблем у розвитку ринку програмного забезпечення залишається порушення прав інтелектуальної власності, що спричиняє значні втрати доходів. Це обумовлює необхідність

впровадження новітніх методів управління та організації бізнесу, зокрема забезпечення гнучкості в застосуванні різних типів бізнес-моделей, їхнього постійного вдосконалення та оптимізації.

У цьому контексті особливо актуальним стає дослідження різних типів бізнес-моделей та специфіки їхнього застосування в економічній діяльності.

Постановка проблеми. Проблематиці формування бізнес-моделі підприємств в процесі діджиталізації країни на сьогоднішній день приділяється значна увага. Розвиток цифрової економіки України передбачає створення ринкових стимулів, мотивацій і попиту, а також формування потреб у впровадженні цифрових технологій, продуктів і послуг. Це стосується українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства, спрямованих на

підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сприяння національному розвитку. Такі процеси також сприяють зростанню обсягів виробництва високотехнологічної продукції та підвищенню рівня добробуту населення. Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до ведення бізнесу, способи його організації та створення цінності.

Діяльність сучасних суб'єктів господарювання на внутрішніх ринках споживання країни, їхній прогресивний розвиток і стимулювання до підвищення ефективності економічних взаємовідносин перебувають під значним впливом процесів цифровізації, які активно охоплюють усі сфери суспільства. Цифровізація в економічній системі підприємств суттєво розширює можливості впровадження нових форматів організації та управління, впливаючи на рівень економічного зростання і конкурентоспроможність за умов високої цифрової грамотності персоналу. У зв'язку з цим виникає потреба у вивченні теоретико-методичних аспектів і розробці можливих сценаріїв організації бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки України.

Проблема полягає у недостатній розробці теоретичних і практичних засад цифрових трансформацій та бізнес-моделей, орієнтованих на використання інформаційних технологій, відкривають нові можливості для всіх секторів економіки. Швидкий розвиток інформаційних продуктів і впровадження Інтернет-технологій

значно посилили роль інформаційних технологій у бізнесі. Розвиток і застосування цих технологій докорінно змінили світову економіку, створивши нові виклики для підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Вивченням та аналізом практичних та теоретичних засад щодо формування бізнес-моделей підприємництва та економічної взаємодії підприємств на ринку в умовах сталого розвитку та діджиталізації економічної системи України займались ряд вітчизняних та міжнародних науковців, таких як: Остервальдер А., Винничук Р.О., Войтенко В.О., Кудрицька Ж.В., Краус Н.М., Магретта Дж., Руденко М.В., Склярчук Т.В., Чміль Г.Л., Шевчук Р.П. та інші.

Вивченням бізнес-моделювання та оптимізації виробничих процесів займаються науковців, такі як: Стрекалова Н.Д., Ревуцька Н.В., Скриль В.В. Проте в економічній літературі досі немає єдиного визначення поняття «бізнес-модель», а специфічні аспекти бізнес-моделей у сфері ринку програмного забезпечення залишаються недостатньо вивченими.

Попри значний внесок науковців у цій галузі, організаційні аспекти поведінки суб'єктів ринку в умовах цифровізації економічної системи підприємств досліджені недостатньо. Це підкреслює необхідність подальшого наукового аналізу й обумовлює актуальність обраної теми.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є

дослідження, яке демонструє перехід економіки до нових бізнес-моделей, що вимагають впровадження цифровізації та використання інформаційних технологій. Ці технології виступають важливим ресурсом для економічного розвитку країни та ключовим джерелом конкурентних переваг.

Практичною основою дослідження стала розробка порівняльної характеристики щодо недоліків та переваг з окресленням оптимальних критеріїв впровадження та застосування на практиці сучасних бізнес-моделей.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Термін «бізнес-модель» означає план підприємства для отримання прибутку. Дана модель визначає продукти або послуги, які бізнес планує пропонувати, окреслює цільовий ринок та прораховує очікувані витрати. Бізнес-моделі є ключовими як для нових, так і для вже існуючих підприємств, оскільки допомагають залучати інвестиції, знаходити кваліфікованих фахівців і мотивувати менеджмент та персонал.

Компанії повинні регулярно переглядати та оновлювати свою бізнес-модель, щоб залишатися конкурентоспроможними, своєчасно реагувати на нові тенденції та вирішувати потенційні проблеми. Крім того, бізнес-моделі надають інвесторам можливість оцінити перспективність компанії, а працівникам - краще зрозуміти майбутнє організації, до якої вони планують приєднатися.

Бізнес-модель - це стратегічний план, який визначає способи прибуткової діяльності компанії на конкретному ринку. Вона допомагає організації обрати оптимальний підхід до ведення бізнесу, а також сприяє залученню інвесторів і талантів. Ключовим елементом бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, яка описує товари чи послуги компанії та пояснює, чому вони є привабливими для клієнтів. Ціннісна пропозиція має бути сформульована так, щоб підкреслити унікальність продукту або послуги порівняно з конкурентами.

Сучасна бізнес-модель також включає прогнозовані початкові витрати та джерела фінансування, визначення цільової аудиторії, маркетингову стратегію, аналіз конкурентів, а також прогнози щодо доходів і витрат. Крім того, модель може охоплювати можливості співпраці з іншими компаніями. Наприклад, у рекламному бізнесі може бути передбачена взаємовигідна співпраця з поліграфічними компаніями для обміну клієнтами або реферальних угод.

Успішні компанії використовують бізнес-моделі, які дозволяють їм задовольняти потреби клієнтів за конкурентною ціною при збереженні стійкого рівня витрат. Такі моделі не є статичними: підприємства часто переглядають і оновлюють свої бізнес-моделі, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ринковому попиту і в процесі діджиталізації країни.

Не існує універсальної бізнес-моделі. Кожне підприємство

унікальне та використовує різні підходи для отримання доходу. Бізнес-моделі можуть суттєво відрізнятися між собою. Наприклад, аерокосмічна компанія, така як Boeing, функціонує за принципами, подібними до Airbus, але суттєво відрізняється від взуттєвого магазину або бару. Прикладами традиційних бізнес-моделей є такі:

- прями продажі;
- франчайзинг;
- рекламно-орієнтовані

магазини;

- фізичні торгові точки.

Також існують гібридні моделі, як-от підприємства, що комбінують онлайн-роздрібну торгівлю з фізичними магазинами, або спортивні організації, такі як NBA.

Нижче наведено 13 поширених типів бізнес-моделей, але слід зауважити, що окремі приклади можуть входити до кількох категорій одночасно.

1. Роздрібний продавець. Модель роздрібною продавця є однією з найпоширеніших, з якою більшість споживачів взаємодіють у повсякденному житті. Роздрібний торговець є кінцевою ланкою в ланцюжку поставок. Такі компанії зазвичай купують готові товари у виробників або дистриб'юторів і реалізують їх безпосередньо клієнтам (приклад: Costco, оптова торгівля).

2. Виробник. Виробники відповідають за перетворення сировини на готову продукцію шляхом використання власних трудових ресурсів, обладнання та технологій. Вони можуть виробляти товари на замовлення або для

масового ринку. Готову продукцію виробники постачають дистриб'юторам, роздрібним торговцям або продають безпосередньо споживачам (приклад: Ford Motor Company).

3. Плата за обслуговування. Ця бізнес-модель зосереджена на наданні послуг, а не продажі товарів. Плата за обслуговування може стягуватися за погодинною ставкою або як фіксована сума за виконання певного договору. Компанії, що працюють за цією моделлю, зазвичай є вузькоспеціалізованими, пропонуючи експертні знання, які вимагають спеціальної підготовки або є унікальними (приклад: юридичні послуги або консалтинг).

4. Модель підписки передбачає надання клієнту доступу до продукту або послуги на постійній основі за регулярну плату. Ця модель дозволяє забезпечити стабільний потік доходів та створити тісніші відносини з клієнтами. Підписки можуть бути як на фізичні товари (наприклад, продукти харчування, косметика), так і на цифрові продукти (програмне забезпечення, потокове відео). Ключова мета моделі підписки - перетворити разових покупців на довгострокових клієнтів, забезпечуючи їм постійну цінність (приклад: Spotify).

5. Модель freemium поєднує в собі безкоштовний та платний доступ до продукту або послуги. Безкоштовна версія зазвичай має обмежений функціонал, тоді як платна версія пропонує додаткові можливості. **Мета** цієї моделі - залучити велику

кількість користувачів за допомогою безкоштовної версії та поступово переводити частину з них на платну підписку(приклад: LinkedIn/LinkedIn Premium).

6. Пакетування передбачає об'єднання кількох продуктів або послуг в один пакет за зниженою ціною. Ця модель дозволяє збільшити середній чек та стимулювати клієнтів до покупки додаткових товарів або послуг. Мета пакетування - підвищити прибутковість кожного клієнта та збільшити обсяг продажів (приклад: AT&T).

7. Маркетплейси представляють собою онлайн-платформи, які забезпечують простір для взаємодії продавців і покупців. Їхня основна функція полягає у створенні ефективного ринку, де товари та послуги можуть бути легко знайдені та придбані. Хоча транзакції можуть відбуватися і без посередництва маркетплейсу, такі платформи значно спрощують процес купівлі-продажу, підвищуючи його безпеку та швидкість. Модель монетизації маркетплейсів зазвичай базується на комісійних з продажів або фіксованих платах за розміщення товарів (приклад: eBay).

8. Партнерські програми передбачають співпрацю між компаніями, за якої одна компанія (партнер) просуває продукти або послуги іншої компанії (партнера-рекламодавця) за винагороду. Винагорода може бути у вигляді фіксованої суми, відсотка від продажів або комбінації цих методів. Партнерські програми широко використовуються в

інтернет-маркетингу та дозволяють компаніям розширювати свою клієнтську базу та збільшувати обсяги продажів (Приклад: впливові блогери та інфлюенсери, які рекламують продукти різних брендів).

9. Модель «бритва і лезо» є класичною маркетинговою стратегією, яка передбачає продаж основного продукту за низькою ціною або навіть зі збитком, щоб потім отримувати стабільний прибуток від продажу супутніх товарів або послуг. Ця модель названа так, тому що спочатку споживачу продається бритва (основний продукт) за низькою ціною, а потім він регулярно купує леза (супутні товари) за високою ціною (Приклад: виробники принтерів (HP), які продають принтери за низькою ціною, але отримують високий прибуток від продажу чорнила).

10. Зворотне лезо бритви. Замість того, щоб покладатися на високомаржинальні супутні продукти, бізнес-модель зворотного леза бритви намагається продати високомаржинальний продукт. Потім для використання продукту надаються низькі або безкоштовні супутні продукти. Ця модель спрямована на просування цього авансового продажу, оскільки подальше використання продукту не є високоприбутковим (Приклад: Apple (iPhone + додатки).

11. Франшиза. Бізнес-модель франшизи використовує існуючі бізнес-плани для розширення та відтворення компанії в іншому місці. Часто компанії з виробництва продуктів харчування,

обладнання або фітнесу працюють з франчайзі для фінансування бізнесу, просування нового місця розташування та нагляду за операціями. Натомість франчайзер отримує відсоток заробітку від франчайзі (приклад: Піца Доміно).

12. Pay-as-You-Go. Замість того, щоб стягувати фіксовану плату, деякі компанії можуть впровадити бізнес-модель оплати, коли сума, що стягується, залежить від того, скільки продукту або послуги було використано. Компанія може стягувати фіксовану плату за надання послуги на додаток до суми, яка змінюється щомісяця на основі того, що було спожито (приклад: комунальні підприємства).

13. Брокерські послуги. Брокерська бізнес-модель з'єднує покупців і продавців без прямого продажу товару. Брокерські компанії часто отримують відсоток від суми, сплаченої при укладенні угоди. Найбільш поширені в нерухомості, брокери також є видатними в будівництві/розвитку та вантажних перевезень (приклад: Re/Max).

Одним з ключових аспектів успішного ведення бізнесу є ефективна бізнес-модель. Оцінка її ефективності є важливим завданням як для внутрішнього аналізу компанії, так і для зовнішніх інвесторів. Поширеною помилкою при розробці бізнес-моделі є недооцінка довгострокових фінансових потреб. Необхідно не тільки розрахувати витрати на запуск продукту, але й забезпечити стійкий грошовий потік до моменту досягнення точки беззбитковості.

Одним з основних індикаторів ефективності бізнес-моделі є валовий прибуток. Цей показник відображає різницю між виручкою від реалізації продукції (робіт, послуг) та собівартістю реалізованої продукції. Порівняння валового прибутку компанії з конкурентами та середньогалузевими показниками дозволяє оцінити її конкурентні переваги та ефективність виробничо-збутової діяльності. Однак валовий прибуток не дає повного уявлення про фінансовий стан компанії. Важливим показником є також чистий прибуток, який відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після вирахування всіх витрат. Чистий прибуток характеризує загальну ефективність бізнес-моделі та здатність компанії генерувати прибуток.

Ключові важелі впливу на ефективність бізнес-моделі:

- Ціноутворення (вибір оптимальної цінової політики дозволяє збільшити валовий прибуток і підвищити конкурентоспроможність компанії).

- Витрати (зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції також сприяє підвищенню прибутковості).

Багато аналітиків вважають, що саме валовий прибуток є найбільш важливим показником при оцінці бізнес-плану. Високий рівень валового прибутку свідчить про те, що бізнес-модель є стійкою і має потенціал для подальшого розвитку. Однак необхідно пам'ятати, що ефективність бізнес-моделі залежить від комплексу факторів, включаючи якість продукції, маркетингову

стратегію, організаційну структуру та інші.

Варто зазначити, що ефективна бізнес-модель є основою успішного бізнесу. Для оцінки її ефективності необхідно проводити комплексний та постійний аналіз фінансових показників, включаючи вище зазначені валовий прибуток і чистий прибуток. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори та конкурентне середовище.

Важливим фактором бізнес-моделей є їх вплив на інвестиційну привабливість підприємств на

ринку. Так в сучасному діджитал середовищі оцінюючи підприємство як можливу інвестицію, інвестор повинен з'ясувати, як саме він заробляє свої гроші. Це означає перегляд бізнес-моделі компанії.

На сьогоднішній день не існує бізнес-моделі формату «одного розміру та підходить всім». Різні фахівці можуть запропонувати різні кроки при створенні бізнесу та плануванні бізнес-моделі на підприємствах.

Можна виділити практичні кроки для створення плану формування бізнес-моделі (рис.1):



Рис.1. Алгоритм формування бізнес-моделей на підприємствах

Розглянуті бізнес-моделі демонструють різноманіття підходів до монетизації та залучення клієнтів. Маркетплейси, партнерські програми та модель «бритва і лезо» є ефективними інструментами для створення стійкого бізнесу в сучасних умовах. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки продукту або послуги, цілей компанії та характеристик цільового ринку.

В загальному варто відзначити, що вибір бізнес-моделі залежить від специфіки продукту або послуги, цілей компанії та характеристик цільової аудиторії. Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та недоліки. Комбінування різних моделей може бути ефективним інструментом для збільшення доходів та підвищення лояльності клієнтів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективна бізнес-модель є основою успішного бізнесу. Для оцінки її ефективності необхідно проводити комплексний аналіз фінансових показників, включаючи валовий прибуток і чистий прибуток. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори та конкурентне середовище.

Варто відзначити, що аналіз процесу формування бізнес-моделей підприємств в умовах діджиталізації країни дозволяє зробити наступні висновки: необхідність трансформації, так як процеси діджиталізації вимагають від підприємств переосмислення своїх бізнес-моделей з урахуванням нових технологічних можливостей та змін поведінки споживачів; врахування ключових факторів успіху, так як ефективність цифрової трансформації залежить від таких факторів, як інвестиції в ІТ-інфраструктуру, розвиток цифрових компетенцій персоналу, партнерство з технологічними компаніями та адаптація до нових регуляторних вимог. Також важливо враховувати ринкові ризики та виклики тому, що процес цифрової трансформації пов'язаний з низкою ризиків, таких як кібербезпека, зміна бізнес-процесів та необхідність постійного навчання персоналу.

Як перспективи для розвитку бізнес-моделей варто виділити саме діджиталізацію, яка відкриває широкі перспективи для розвитку українських підприємств, зокрема, можливість виходу на глобальні ринки, створення нових продуктів та послуг, підвищення ефективності виробництва.

References

- Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2022-2026. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>*
- Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. Retrived from <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/>*
- Ivanchenko N. O., Kudrytska Zh. V. (2020). Business models in conditions of digital transformations. Retrived from http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf*

- Chmyl G. L. (2021) *Digitization of the activities of consumer market entities: opportunities and threats. Bulletin of the KHNU named after V.N. Karazina «International relations, Economics, Local history, Tourism»*, (13), pp. 124-134.
- Rudenko M. V. (2018). *Digitization of the economy: new opportunities and prospects. Economy and the state. (11)*. pp. 61-65.
- Kraus N. M., Kraus K. M. (2018). *Digitization in conditions of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies. Intelligence XXI. (1)*. pp. 211-214.
- Lazebnyk L.L., Voitenko V.O. (2020). *Information infrastructure in the digitalization of the enterprise's business processes. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, (42)*, pp. 18-22.
- Lutay L., Pacheva N. (2023). *Modern marketing trends in project management. Economic horizons. Vol. 2 (24)*. P. 157-164.
- Povorozniuk I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyryliuk I., Tymchuk S, Blahopoluchna A. (2023). *The Influence of Globalization Processes on the Development of the Restaurant Business of Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. № 45. Bunyck 2. C. 183-192.*
- Neshchadym L. M., Tymchuk S. V. (2022). *Automation of business processes of hospitality industry enterprises as a factor in improving economic efficiency. Economy and society. Issue №. 36.*