

УДК 658.012.32:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.15>**Шостак Л.В.**

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

Павлова С.В.

кандидат економічних наук,
Вища соціально-економічна школа в Пшеворську, Польща

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті розглядаються основні аспекти формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. Цифрові технології значно змінюють підходи до ведення бізнесу, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та залучення нових ринків. У контексті цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх бізнес-моделей до нових викликів і умов ринку. Автори акцентують увагу на ключових елементах, що зазнають змін під впливом цифрових інновацій, таких як структура бізнес-моделі, процес створення та використання цінності, а також управління змінами. У сучасних умовах цифровізації, що охоплює всі аспекти економічної діяльності, підприємства стикаються з необхідністю трансформації своїх бізнес-моделей. Цифрові технології суттєво змінюють спосіб ведення бізнесу, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та залучення нових ринків. Трансформація бізнес-моделі стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адже традиційні підходи часто не відповідають вимогам швидкоплинного цифрового середовища. Досліджуються стратегічні аспекти, які мають бути враховані при трансформації бізнесу для забезпечення його конкурентоспроможності в цифровій економіці. Зроблено висновок про важливість впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень для формування сильного потенціалу бізнес-моделі. Значення цифрових технологій у бізнесі охоплює не лише автоматизацію окремих операцій, а й впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей тощо. Це вимагає від підприємств гнучкості та готовності до змін, що, у свою чергу, спонукає до перегляду існуючих бізнес-моделей і формування нових стратегій. Тому дослідження аспектів формування потенціалу бізнес-моделі підприємства на основі цифрових інновацій набуває все більшої актуальності й необхідності в сучасних умовах. Сучасні підприємства стикаються з викликом комплексної трансформації бізнес-процесів у відповідь на технологічні зрушення. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати аналітику та прогнозування, великі дані забезпечують глибше розуміння споживчих тенденцій, а інтернет речей відкриває нові горизонти для оптимізації процесів і створення нових видів послуг. Усі ці чинники вимагають не лише технологічних змін, але й культурної трансформації в управлінні підприємствами, що робить питання формування потенціалу бізнес-моделей особливо актуальним у контексті цифрової економіки.

Ключові слова: бізнес-модель, потенціал, стратегія розвитку, інновації, цифрові технології, конкурентоспроможність, трансформація бізнесу, цифрова економіка, управління змінами.

FORMATION OF THE POTENTIAL OF A BUSINESS MODEL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Shostak Liudmyla*Lesya Ukrainka Volyn National University***Pavlova Svitlana***Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku, Poland*

The relevance of the topic is underscored by the rapid evolution of technology and its impact on business operations. In today's digital economy, organizations face unprecedented challenges and opportunities that

necessitate a re-evaluation of traditional business models. The integration of digital technologies not only enhances operational efficiency but also transforms customer interactions, supply chain management, and value creation processes. As businesses strive to remain competitive, the ability to innovate and adapt their business models becomes crucial. The digital economy demands agility, customer-centric approaches, and the leveraging of data analytics to inform decision-making. Moreover, the emergence of new business paradigms, such as platform economies and gig economies, further emphasizes the need for companies to rethink their strategies and develop robust business models that can thrive in a volatile market environment. Thus, exploring the formation of the potential of a business model within the context of the digital economy is essential for understanding how businesses can successfully navigate this transformation, ensure sustainable growth, and enhance their competitive advantage. In the current era of digitalization, which encompasses all aspects of economic activity, enterprises are faced with the necessity of transforming their business models. Digital technologies significantly alter the way business is conducted, opening new opportunities for enhancing efficiency, optimizing business processes, and accessing new markets. The transformation of the business model becomes a key factor in ensuring the competitiveness of enterprises, as traditional approaches often fail to meet the demands of the rapidly changing digital environment. The significance of digital technologies in business extends beyond the automation of individual operations to the implementation of innovative solutions such as artificial intelligence, big data, and the Internet of Things. This requires enterprises to be flexible and ready for change, which, in turn, encourages the reevaluation of existing business models and the formation of new strategies. Therefore, exploring the aspects of forming the potential of a business model based on digital innovations is becoming increasingly relevant and necessary in contemporary conditions.

Keywords: *business model, potential, development strategy, innovations, digital technologies, competitiveness, business transformation, digital economy, change management.*

Постановка проблеми. Цифровізація стала ключовим трендом сучасного бізнес-середовища, що змушує підприємства переглядати свої бізнес-моделі та адаптувати їх до нових умов функціонування. Основна проблема полягає в необхідності трансформації потенціалу бізнес-моделі підприємства, яка повинна забезпечити його стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність у швидко змінюваних умовах цифрової економіки.

Традиційні бізнес-моделі більше не відповідають вимогам сучасного ринку, де на перший план виходять автоматизація процесів, використання великих даних, штучний інтелект і нові способи взаємодії з клієнтами. Підприємства повинні бути готовими до викликів, пов'язаних з інтеграцією цифрових технологій у всі аспекти їх діяльності: від виробничих процесів до управління персоналом і взаємодії з клієнтами.

Таким чином, постає питання про те, як формувати потенціал бізнес-моделі підприємства для того, щоб не лише відповідати вимогам цифрового ринку, але й забезпечити довгострокову стійкість і розвиток компанії в умовах цифрових перетворень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації є надзвичайно актуальною. Багато науковців як в Україні, так і за кордоном розглядають різні аспекти цифрової трансформації бізнесу, але єдиної систематизованої теорії з цього питання досі немає. Цифрові технології значно змінюють спосіб ведення бізнесу, проте їх впровадження потребує глибокого аналізу і адаптації до умов кожного окремого підприємства.

В умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0) цифровізація стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Значна частина наукових досліджень фокусується на адаптації бізнес-моделей до нових умов, зокрема шляхом інтеграції цифрових технологій і впровадження інноваційних рішень. Окрему увагу приділяють аналізу змін у підходах до створення цінності, управління бізнес-процесами, залучення клієнтів та використання нових технологій для підвищення ефективності. За даними досліджень, цифровізація охоплює всі сфери діяльності підприємств, включаючи інновації в управлінні бізнес-процесами, використання великих даних, впровадження штучного інтелекту та автоматизацію (Chesbrough [1]; Teece [2]). Osterwalder і Pigneur [3] наголошують на необхідності впровадження нових бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам більш гнучко реагувати на зміни в умовах цифрової економіки.

Ці дослідження підкреслюють важливість інновацій та цифрових технологій у формуванні потенціалу бізнес-моделі підприємства. Цифровізація вимагає від підприємств гнучкості, відкритості до нових технологій та здатності до швидкої адаптації. Проте питання формування потенціалу бізнес-моделей підприємства в умовах цифрової економіки лишається не до кінця дослідженим.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження процесу формування бізнес-моделей підприємств у контексті цифровізації, а також визначення ключових аспектів, які впливають на їх ефективність та конкурентоспроможність. Автори ставлять за мету визначити основні етапи формування потенціалу бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій, а

також дослідити ключові елементи бізнес-моделі, що зазнають змін у процесі цифровізації, зокрема, управління ціннісною пропозицією, процесами створення вартості, канали взаємодії з клієнтами та структура витрат і доходів.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та розв'язання поставлених завдань були використані такі методи: аналіз літературних джерел (для вивчення сучасних підходів до визначення сутності бізнес-моделі та її трансформації в умовах цифровізації. Проаналізовано наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з метою формування теоретичної бази дослідження); порівняльний аналіз (для порівняння традиційних і цифрових бізнес-моделей, їхніх елементів та ефективності в різних секторах економіки. Це дозволяє виявити переваги та недоліки впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі); системний підхід (застосовано для комплексного дослідження впливу цифровізації на всі аспекти формування потенціалу бізнес-моделі: від структури організації до взаємодії з клієнтами та управління процесами), тощо.

Ці методи дозволяють комплексно дослідити трансформацію потенціалу бізнес-моделі підприємств і сформулювати рекомендації для забезпечення їх ефективної цифрової адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства є критичним процесом, який дозволяє компанії адаптуватися до сучасних викликів та зберегти конкурентні позиції на ринку. У зв'язку з постійними змінами в технологічному середовищі та зростанням ролі цифрових рішень, компанії змушені переосмислювати свої бізнес-процеси та інноваційно використовувати власний потенціал.

Аналіз останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить про те, що проблема формування потенціалу бізнес-моделі підприємства є надзвичайно актуальною в умовах глобальних змін та цифрової трансформації. Однак, попри зростаючу кількість досліджень у цій сфері, практично відсутній єдиний категоріальний апарат, який би чітко визначав ключові елементи та підходи до оцінки потенціалу бізнес-моделі.

Виходячи з цього, постає необхідність більш детального вивчення теоретичних основ поняття «потенціал бізнес-моделі підприємства», а також розробки комплексного методологічного підходу до його формування та оцінки. Це включає не лише розгляд основних ресурсів та можливостей компанії, але й їхню здатність адаптуватися до викликів цифровізації та швидких змін ринкових умов.

Сучасні дослідження недостатньо систематизують і пояснюють процес трансформації потенціалу бізнес-моделей у контексті цифровізації, що є ключовою проблемою для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Отже, на нашу думку, потенціал бізнес-моделі підприємства – це сукупність можливостей, ресурсів та здатностей компанії, які дозволяють реалізувати її стратегію та досягати цілей в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Цей потенціал відображає здатність підприємства використовувати свої активи, знання, технології та інновації для створення доданої вартості, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов, зокрема до цифровізації.

Виходячи із запропонованої дефініції варто виділити ключові компоненти потенціалу бізнес-моделі, які в процесі формування можуть бути транспоновані:

1) ресурси – матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші ресурси, необхідні для підтримки та розвитку діяльності підприємства;

2) інноваційність – здатність впроваджувати нові продукти, процеси або технології для забезпечення конкурентних переваг;

3) гнучкість – здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та нових вимог клієнтів або технологій;

4) ціннісна пропозиція – унікальна пропозиція, яка відповідає потребам ринку і робить компанію привабливою для клієнтів;

5) цифрові можливості – здатність інтегрувати цифрові технології в процеси бізнесу для покращення ефективності, продуктивності та взаємодії з клієнтами.

Таким чином, потенціал бізнес-моделі визначає, наскільки ефективно підприємство може розвиватися та успішно функціонувати в довгостроковій перспективі, особливо в умовах сучасних викликів цифрової трансформації.

Варто відзначити, що серед сучасних бізнес-моделей виділяють і такі, що мають найбільший потенціал [4]:

– орієнтовані на нову економіку, яка базується на спільноті та гейміфікації, довірі, враженнях, спроможності тримати інтерес та перетворенні продуктів на сервіси;

– людиноцентричні, в яких ми сприймаємо клієнтів, в першу чергу, як людей – з їх болями, емоціями, потребами. Раніше стратеги мислили сегментами, а тепер – ситуаціями, в які потрапляє конкретна людина;

– гейміфіковані. Коли вибір продукту, купівля чи споживання стають фактично грою. І чим цікавіша ця гра, чим простіше процес покупки, користувацький досвід, тим частіше клієнти ставатимуть амбасадорами й робитимуть платежі регулярніше.

Зважаючи на те, що до ключових переваг сильної бізнес-моделі відносять [5]:

– чіткість та визначеність, що гарантує, що кожен в організації розуміє, як працює бізнес і генерує прибуток;

– УТП або визначення вашої унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє вас від конкурентів і приваблює клієнтів;

– надійно створена бізнес-модель, яка гарантує, що ваше підприємство зможе генерувати достатній дохід, щоб покрити свої витрати і досягти довгострокового успіху.

Постає необхідність чітко визначеної бізнес-моделі, що є основою для будь-якого успішного бізнесу. Розуміння того, як підприємство створює та використовує цінність, допоможе приймати обґрунтовані рішення, отримувати конкурентну перевагу та досягати сталого зростання в довгостроковій перспективі. Коли бізнес-модель ясна, підприємство може ефективно адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, швидко реагувати на потреби споживачів і впроваджувати інновації, що є критично важливими в умовах сучасної цифрової економіки. Це не тільки підвищує ймовірність успіху, а й сприяє розвитку потенціалу, який відповідають вимогам часу.

Бізнес-модель обертається навколо центрального питання про те, як компанія має намір заробляти гроші, і, таким чином, забезпечує дорожню карту для отримання прибутку. Добре розроблена бізнес-модель детально описує пропоновані послуги або продукти, цільові ринки, структуру витрат і необхідні ресурси [6].

Потенціал бізнес-моделі визначається не лише її поточними елементами, але й здатністю до гнучкості та трансформації в умовах змін. У епоху цифровізації, підприємства повинні швидко адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними, і це вимагає від них постійного аналізу, інновацій та оптимізації процесів.

На нашу думку, першочерговим при формуванні бізнес-моделі підприємства в умовах цифрових технологій необхідно сформувані або визначити рівень його потенціалу, що пропонуємо робити в наступній послідовності:

1. Аналіз поточної бізнес-моделі, шляхом оцінки існуючих процесів, продуктів і послуг та визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз (SWOT-аналіз).

2. Визначення цілей трансформації через формування чітких цілей, які підприємство планує досягти за допомогою цифрових технологій (наприклад, підвищення ефективності, розширення ринків, зниження витрат).

3. Дослідження цифрових технологій провівши вивчення нових цифрових рішень, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, IoT тощо і технологій, які найкраще підходять для досягнення поставлених цілей.

4. Розробка нової бізнес-моделі створенням концепції нової бізнес-моделі, яка інтегрує цифрові технології у бізнес-процеси та оцінкою мож-

ливості нових шляхів створення та доставки цінності споживачам.

5. Впровадження змін реалізацією нової бізнес-моделі, включаючи зміни в організаційній структурі, процесах та системах та забезпеченням навчання та розвитку персоналу для роботи з новими технологіями.

6. Моніторинг та оцінка результатів здійснюється встановленням ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності впровадження нової бізнес-моделі та регулярним аналізом результатів і внесення коректив у стратегію, якщо це необхідно.

7. Безперервне вдосконалення через постійний перегляд і оптимізація бізнес-моделі у відповідь на зміни в ринку, технологіях та потребах споживачів та інвестування в інновації та дослідження для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Ці етапи допоможуть підприємствам адаптуватися до цифровізації та забезпечити їхній успіх та високий потенціал у сучасному бізнес-середовищі.

Нажаль, сучасні події в Україні негативно відзначаються на усіх сферах життя, а особливо економічній. У сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сектори економіки, та складної ситуації, пов'язаної з воєнними діями, українські підприємства стикаються з новими викликами і потребують адаптації своїх бізнес-моделей. Цифрова економіка створює нові можливості для розвитку, але разом з тим посилює вимоги до гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни. Крім того, умови війни створюють додаткові ризики і виклики, такі як руйнування інфраструктури, переміщення людей, нестача ресурсів, і зміни на ринках збуту.

Цифровізація має вирішальне значення для адаптації бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Впровадження таких технологій, як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), блокчейн і хмарні обчислення, дозволяє підприємствам більш ефективно управляти бізнес-процесами, автоматизувати операції та отримувати нові джерела доходів. Цифрові технології допомагають підприємствам не лише виживати, а й розвиватися, відкриваючи нові можливості для виходу на міжнародні ринки та оптимізації ресурсів. Саме використання цифрових технологій дозволить вітчизняним підприємствам не лише зберегти свою функціональність, а й підвищити власний потенціал.

В умовах воєнного конфлікту підприємства змушені переглядати свої бізнес-моделі та стратегічні підходи до управління. Підприємства мають бути готові до раптових змін у зовнішньому середовищі. Це стосується ланцюгів постачання, логістики, кадрового потенціалу та каналів збуту.

З огляду на ризики руйнування інфраструктури та відключення енергоресурсів, підприємства змушені впроваджувати рішення щодо безперервності бізнесу, резервного копіювання даних та забезпечення безпеки інформації.

Підприємства мають активно сприяти працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб, адаптувати виробничі процеси до нових реалій та стимулювати розвиток дистанційних форм зайнятості.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства мають звертатися до донорів, міжнародних фінансових організацій, державних програм підтримки бізнесу та приватних інвесторів для забезпечення фінансування.

Саме при формуванні потенціалу бізнес-моделей в умовах не лише цифрової трансформації, яка реально поліпшує діяльність підприємств, а й прискорює значну частину бізнес-процесів на даному етапі варто враховувати ті негативні наслідки, які виникають в зв'язку із військовою агресією росії на території нашої держави.

При формуванні потенціалу зараз підприємствам варто першим кроком оцінювати потенційні загрози, пов'язані з війною та цифровізацією, а також аналізувати готовність до змін.

В таких умовах постає гостра необхідність перегляду цілей бізнесу в умовах воєнних дій і цифрової трансформації, що включає фокус на забезпеченні стійкості та швидкій адаптації до змін та впровадження інноваційних рішень у всі бізнес-процеси, від виробництва до продажу та логістики, з метою підвищення ефективності та оптимізації витрат.

При формуванні потенціалу бізнес-моделей необхідно враховувати можливість розвитку нових

напрямків бізнесу на основі цифрових рішень та пошук нових ринків збуту, включаючи міжнародні ринки.

Формування потенціалу бізнес-моделей вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки та воєнних дій є складним і багатоетапним процесом. Підприємства мають бути готові до швидких змін і ризиків, але цифровізація дає їм нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках.

Висновки з проведеного дослідження. Результати дослідження підтвердили, що цифровізація суттєво впливає на всі елементи бізнес-моделі підприємства, трансформуючи їх з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Потенціал бізнес-моделі підприємства визначає її здатність створювати, доставляти та утримувати цінність для клієнтів, а також отримувати доходи й забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище зазнає швидких змін під впливом цифровізації, потенціал бізнес-моделі стає ключовим фактором її успішного функціонування та розвитку.

Отже, потенціал бізнес-моделі в умовах цифровізації залежить від здатності підприємства до інтеграції інноваційних цифрових рішень, гнучкості у зміні бізнес-процесів та орієнтації на потреби клієнтів. Ті підприємства, які швидко адаптуються до цифрових викликів, мають значні перспективи для успішного розвитку та збереження своєї конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press. 2007.
2. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. No. 51(1). P. 40–49.
3. Osterwalder A., & Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. 2010.
4. Які бізнес-моделі мають найбільший потенціал у майбутньому? URL: https://snaujournal.com.ua/downloads/econom_example.pdf
5. Бізнес план vs. Бізнес модель. URL: <https://www.theantmedia.com/post/biznes-plan-vs-biznes-model>
6. Бізнес-модель, бізнес-план, бізнес-кейс. Коли їх слід розробляти та навіщо? URL: <https://britishmba.in.ua/biznes-model-biznes-plan-biznes-keis-koly-ikh-slid-rozroblaty-ta-navishcho/>
7. Павлов К. В., Павлова О.М., Шостак Л.В., & Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № (14). С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>
8. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

References:

1. Chesbrough H. (2007) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press.
2. Teece D. J. (2018) Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, no. 51(1), pp. 40–49.

3. Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
4. Iaki biznes-modeli maiut naibilshyi potentsial u maibutnomu? Available at: https://snaujournal.com.ua/downloads/econom_example.pdf
5. Biznes plan vs. Biznes model. Available at: <https://www.theantmedia.com/post/biznes-plan-vs-biznes-model>
6. Biznes-model, biznes-plan, biznes-keis. Koly yikh slid rozroblaty ta navishcho? Available at: <https://britishmba.in.ua/biznes-model-biznes-plan-biznes-keis-koly-ikh-slid-rozroblaty-ta-navishcho/>
7. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Shostak L. V., & Romaniuk D. A. (2021) Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, no. (14), pp. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>
8. Shostak L., Bilo I., Ulianytskyi A. (2024) Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

E-mail: lshostak14@gmail.com