

УДК 338.4

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.11

Олександра В. Ольшанська, Богдан С. Бондаренко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день цифрові бізнес-моделі стають визначальним чинником успіху та перемоги підприємств у конкурентній боротьбі. Науково-технічний прогрес, стрімкий розвиток інформаційних технологій та глобалізація спонукають діловий світ до активного впровадження процесів цифровізації та цифрової трансформації з метою забезпечення конкурентоспроможності і конкурентних переваг бізнес-структур та їх сталого розвитку. Метою дослідження є визначення ролі цифровізації у сучасному бізнесі, характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей для визначення їх особливостей та можливості і доцільності використання на підприємствах та в організаціях. Методи дослідження, які було використано у процесі дослідження: систематизація, класифікація, порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція. Проведено аналіз визначень поняття «бізнес-модель», розглянуто класифікацію цифрових бізнес-моделей та наведено характеристику основних цифрових бізнес-моделей, які використовуються в компаніях. Розглянуто переваги та недоліки цифровізації суб'єктів господарювання. Проаналізовано використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції на підприємствах України. Кожна компанія має бізнес-модель, незалежно від того, наскільки чітко вона прописана. Бізнес-модель вважається цифровою якщо використовує цифрові технології, які впливають на створення споживчої цінності та отримання доходу. На сьогоднішній день існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються на підприємствах. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів, та ін. Деякі підприємства використовують комбінацію бізнес-моделей. Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей дозволить підприємствам та організаціям підвищити власну конкурентоспроможність та забезпечити конкурентні переваги високого рангу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Цифровізація бізнес-моделей в Україні відбувається достатньо активно. Майже всі вітчизняні підприємства мають доступ до мережі Інтернет, достатньо велика частка підприємств створили власний вебсайт, купують послуги хмарних обчислень та отримують доходи від електронної торгівлі.

***Ключові слова:** цифрова бізнес-модель; цифровізація; цифрова трансформація; платформна бізнес-модель; модель підписки; інформаційно-комунікаційні технології; електронна торгівля.*

Oleksandra V. Olshanska, Bohdan S. Bondarenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**DIGITAL BUSINESS MODELS AS A FACTOR IN ENSURING
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

Today, digital business models are becoming a determining factor in the success and victory of enterprises in the competitive struggle. Scientific and technological progress, rapid development of information technology and globalization are driving the business world to actively implement digitalization and digital transformation processes to ensure the competitiveness and competitive advantages of business structures and their sustainable development. The purpose of the study is to determine the role of digitalization in modern business, to characterize modern digital business models to determine their features and capabilities and the feasibility of their use in enterprises and

organizations. Research methods used in the study: systematization, classification, comparison, analysis, synthesis, induction, deduction. The article analyzes the definitions of the concept of "business model", considers the classification of digital business models and describes the main digital business models used in companies. The advantages and disadvantages of digitalization of business entities are considered. The use of information and communication technologies and e-commerce at Ukrainian enterprises is analyzed. Every company has a business model, regardless of how clearly it is defined. A business model is considered digital if it uses digital technologies that affect the creation of customer value and revenue generation. Today, there are quite a few types of digital business models used by enterprises. The choice of a particular model depends on the specifics of the company's activities, the peculiarities of production and sales of products, etc. Some companies use a combination of business models. The digitalization and digital transformation of business models will allow enterprises and organizations to increase their competitiveness and ensure high-level competitive advantages in domestic and foreign markets. The digitalization of business models in Ukraine is quite active. Almost all domestic enterprises have access to the Internet, and a fairly large share of businesses have created their own websites, purchase cloud computing services, and generate revenue from e-commerce.

Keywords: *digital business model; digitalization; digital transformation; platform business model; subscription model; information and communication technologies; e-commerce.*

Постановка проблеми. Науково-технічний прогрес безперервно змінює способи функціонування підприємств. Особливо швидкими темпами це відбувається у цифрову еру, де має місце цифровізація та цифрова трансформація всіх сфер господарської діяльності. Цифрові бізнес-моделі стають ключовим фактором для успіху підприємств на сучасному глобалізованому висококонкурентному ринку. Цифровізація надає підприємству визначних додаткових можливостей. Цифрові технології у сучасному світі швидко змінюються та трансформуються. Характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей надає підприємствам та організаціям можливість вибору найбільш доцільних з них та можливої раціональної комбінації бізнес-моделей.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Вагомий внесок у розробку цифрових бізнес-моделей внесли такі відомі іноземні вчені, як А. Афуа, М. Джонсон, А. Остервальдер Р. Тіммерс, Е. Філт та ін. Серед вітчизняних дослідників цю проблему досліджували Ж.М. Жигалкевич, Я.О. Колешня, Р.М. Лісова, Л.В. Шостак та ін. В їх роботах висвітлено підходи до цифровізації та цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств та організацій, досліджено процеси цифровізації, які мають місце в економіці, наведено класифікацію цифрових бізнес-моделей та надано їх характеристику.

Невирішені частини дослідження. У зв'язку з тим, що процес цифровізації всіх сфер економіки проходить дуже інтенсивно, це призводить до виникнення нових цифрових технологій та інструментів, тому характер їх впливу на бізнес-моделі підприємств потребує додаткового наукового вивчення. Проблема розвитку цифрових бізнес-моделей підприємств залишається недостатньо вивченою і потребує подальшого доопрацювання.

Метою дослідження є визначення ролі цифровізації у сучасному бізнесі, аналіз та характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей підприємств та організацій. На основі цього аналізу можна приймати управлінські рішення для посилення цифровізації суб'єктів господарювання.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сучасному бізнес-середовищі рушійними силами є процеси цифровізації та цифрової трансформації. Кожна компанія має бізнес-модель, незалежно від того, наскільки чітко вона прописана. Більшість науковців вважають бізнес-модель стислим представленням трьох важливих для бізнесу складових, а

саме того, як компанія створює цінність для споживачів та інших стейкхолдерів, в який спосіб отримує доходи та як організувала логістичні потоки. Визначення поняття «бізнес-модель», наданих провідними науковцями, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Визначення
А. Афуа [6]	Бізнес-модель – це сукупність видів діяльності, які виконує фірма, як вона їх виконує та коли вона їх виконує, оскільки вона використовує свої ресурси для виконання діяльності, враховуючи свою галузь, для створення вищої цінності для споживача (недорогі або диференційовані продукти) та поставити себе в положення привласнити цінність.
Б. Віртц [13]	Тут термін бізнес-модель відноситься до зображення внутрішнього виробництва компанії та системи стимулювання. Бізнес-модель показує в дуже спрощеній та зведеній формі, які ресурси відіграють важливу роль у компанії та як внутрішній процес створення товарів і послуг перетворює ці ресурси на ринкову інформацію, продукти та/або послуги. Отже, бізнес-модель розкриває комбінацію виробничих факторів, які слід використовувати для реалізації корпоративної стратегії, і функції залучених учасників.
М. Джонсон [9]	По суті, бізнес-модель – це відображення того, як бізнес створює та надає цінність як для клієнта, так і для компанії.
А. Остервальдер та ін. [10]	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх зв'язків з метою вираження бізнес-логіки конкретної фірми. Тому ми повинні розглянути, які концепції та відносини дозволяють спрощено описувати та відображати цінність, яка надається клієнтам, як це робиться та з якими фінансовими наслідками.
Р. Тіммерс [12]	Бізнес-модель – архітектура продукту, послуг та інформаційних потоків, включаючи опис різних учасників бізнесу та їхніх ролей; опис потенційних вигод для різних учасників бізнесу; опис джерел доходів.
Е. Філт [8]	Бізнес-модель – представлення логіки цінності організації з точки зору того, як вона створює та фіксує споживчу цінність.

Джерело: розроблено авторами на основі [6–14].

Одним із перших визначення бізнес-моделі запропонував Р. Тіммерс, який визначав бізнес-модель як архітектуру продукту, послуг та інформаційних потоків, включаючи опис різних учасників бізнесу та їхніх ролей; опис потенційних вигод для різних учасників бізнесу; опис джерел доходів [12].

А. Афуа [6], Е. Філт [8], М. Джонсон [9], А. Остервальдер [10] вважають, що бізнес-модель – це відображення того, як бізнес створює та надає цінність як для клієнтів так і для всіх інших стейкхолдерів. У цьому руслі Ервін Філт визначає бізнес-модель як представлення логіки цінності організації з точки зору того, як вона створює та фіксує споживчу цінність [8].

Б. Віртц [13] надає визначення бізнес-моделі, направлене більше на внутрішню інфраструктуру підприємства, наголошуючи на тому, що бізнес-модель у спрощеному вигляді визначає як ресурси підприємства перетворюються на готову продукцію чи послуги.

Особливістю сучасного бізнесу є його масштабна цифровізація. Цифрові бізнес-моделі суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу. Я.О. Колешня у джерелі [1] виділяє цифровізацію (використання у діяльності сучасних цифрових технологій) та цифрову

трансформацію (перетворення бізнес-моделі на основі використання цифрових технологій). Багато існуючих компаній трансформують свої бізнес-моделі на цифрові, а нові бізнес-структури розпочинають свою діяльність на основі цифрової бізнес-моделі. Ігнорування цифровізації у практичній діяльності підприємств веде до втрати конкурентних позицій та програшу у конкурентній боротьбі.

Бізнес-модель вважається цифровою, у тому випадку, коли використовуються цифрові технології, які вирішальним чином впливають на створення споживчої цінності та отримання доходу. Цифрові бізнес-моделі базуються на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики Big Data, хмарних технологіях, Інтернеті речей, VR/AR-технологіях [1].

Цифрова трансформація визначає конкурентоспроможність підприємств, одночасно впливаючи на них як позитивно, так і негативно. В перспективі, успішність у сфері бізнесу залежатиме від здатності компаній швидко приєднатися до глобального процесу цифрової трансформації. З використанням безлічі цифрових каналів і засобів комунікації з клієнтами, підприємства мають можливість зібрати та проаналізувати значну кількість даних про уподобання своєї аудиторії [5].

Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей забезпечує для підприємства наступні конкурентні переваги:

- забезпечення гнучкості управління;
- зростання адаптивності до умов, що змінюються;
- забезпечення динамічності управління;
- індивідуалізація продукції;
- зростання кількості клієнтів;
- підвищення якості продукції та послуг;
- зменшення витрат;
- зростання доходу та прибутку;
- зменшення кількості паперових документів.

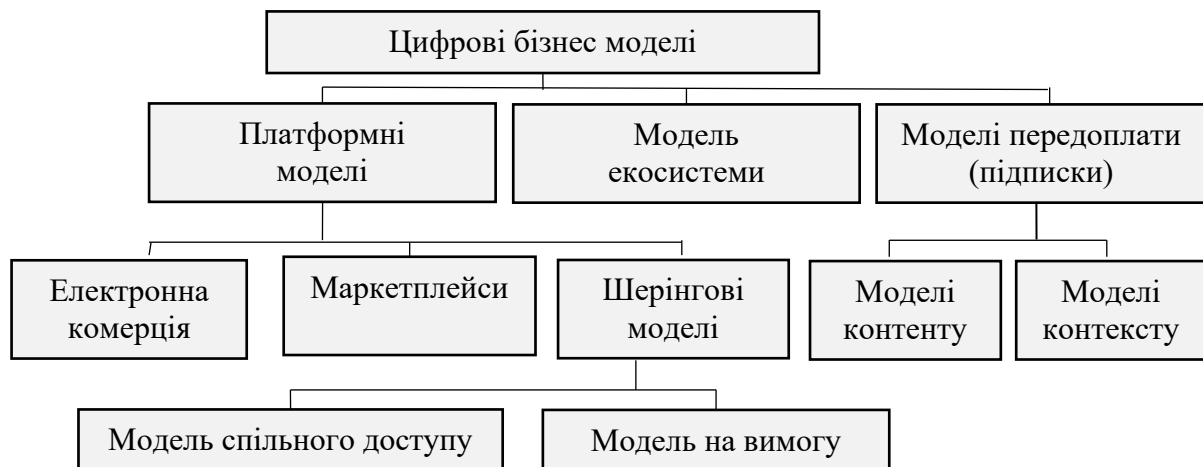
Разом з тим, цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей несе певні ризики та невизначеності для підприємств:

- високий рівень складності функціонування;
- швидкі перетворення;
- швидка зміна уподобань споживачів;
- необхідність високопрофесійної команди фахівців;
- залежність від електроенергії.

На сьогоднішній день існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються на підприємствах. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів та ін. Зазвичай підприємство має одну бізнес-модель, але також мають місце комбінації бізнес-моделей.

Існує об'єктивна потреба у класифікації цифрових бізнес-моделей та більш детальному їх аналізі. На сьогоднішній день науковці пропонують підходи до класифікації цифрових бізнес-моделей на основі визначених ознак. Класифікацію цифрових бізнес-моделей наведено на рис. 1.

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, маркетплейси, шерінгова модель, яка включає моделі спільного доступу та моделі на вимогу.



Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5, 13, 14].

Рис. 1. Класифікація цифрових бізнес-моделей

Модель *екосистеми* побудована на основі цифрової платформи із залученням додаткових учасників (банків, платіжних операторів, транспортних компаній та ін.), що дає можливість збільшити кількість послуг, які надаються споживачу. При цьому створюється екосистема.

Вирізняють також цифрові бізнес-моделі *передплати (підписки)*, за якою працюють провайдери Інтернет та телебачення. Через підписку споживач отримує доступ до додатків, програмного забезпечення, аналітики саме у той час, коли вони для нього потрібні. Постачальник послуги при цьому отримує передоплату. Ці моделі в свою чергу поділяються на моделі контенту та контексту.

Модель *контенту* передбачає збір, відбір, систематизацію, компіляцію (обробку) та доставку контенту для домашнього споживання. Метою даної бізнес-моделі є зробити вміст доступним для користувача через Інтернет у легкій, зручній та візуально привабливій формі.

Бізнес-модель *контексту* зосереджується на класифікації та систематизації інформації, доступної в Інтернеті. Постачальники контексту не створюють власний контент, а пропонують засоби навігації та беруть на себе роль агрегатора контенту в Інтернеті [14].

У джерелах [2, 11] наведено етапи цифрової трансформації бізнес-моделі та перелік завдань та заходів на кожному етапі. На першому етапі Digital Reality (цифрова реальність) здійснюється аналіз існуючої бізнес-моделі компанії, з характеристикою ланцюга вартості та стейкхолдерів з обов'язковим визначенням вимог клієнтів. На другому етапі Digital Ambition (цифрові амбіції) на основі попереднього етапу встановлюють цілі та пріоритети майбутньої цифрової бізнес-моделі. На третьому етапі Digital Potential (цифровий потенціал) аналізується існуючий у світовій практиці досвід у сфері цифрової трансформації, визначаються чинники та засоби забезпечення цифрової трансформації компанії. Розробляються можливі варіанти дизайну бізнес-моделі. На етапі Digital Fit (цифрова адаптація) проводиться оцінка варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, та обирається з них найбільш оптимальний щодо відповідності цілям компанії та вимогам її заінтересованих сторін. Завершальним етапом Digital Implementation (цифрова реалізація) є впровадження обраної цифрової бізнес-моделі. При цьому триває розроблення мереж створення вартості та інтеграція з партнерами по бізнесу.

В таблиці 1 наведено іноземні та вітчизняні компанії, які використовують цифрові бізнес-моделі.

Таблиця 1

Компанії, які використовують цифрові бізнес-моделі

Цифрові бізнес моделі	Компанії, які використовують цифрову бізнес-модель
Платформні моделі	Amazon, Etsy, Uber, Uklon, OLX, Розетка, Violyty
Модель екосистеми	Apple, Нова пошта
Моделі передоплати (підписки)	Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud, Amazon Prime, Microsoft Office 365, Google, Dropbox
Електронна комерція	Nike, Adidas, Inditex, LVMH
Маркетплейси	Amazon, Розетка, OLX, Violyty
Шерінгові моделі	Spotify, Netflix, Мегого

Джерело: розроблено авторами.

На вітчизняних підприємствах активно відбуваються процеси цифровізації та трансформації бізнес-моделей. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підприємствах за видами економічної діяльності в Україні наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронна торгівля на підприємствах за видами економічної діяльності в Україні

Види економічної діяльності	Частка кількості підприємств, які						Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	
	Мають доступ до мережі Інтернет		Мають вебсайт		Купують послуги хмарних обчислень			
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Переробна промисловість	90,1	87,3	44,1	...	9,9	9,4	3,1	3,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	88,3	96,9	41,8	...	11,8	8,9	0,1	0,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	92,1	85,1	24,3	...	7,6	7,0	0,4	0,4
Будівництво	83,7	84,0	23,6	...	8,7	8,4	0,7	0,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	87,7	84,4	38,8	...	11,3	11,1	4,5	4,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	85,5	86,2	21,4	...	7,7	7,5	31,1	30,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	76,8	71,8	34,9	...	10,0	8,7	11,6	12,0
Інформація та телекомунікації	89,6	88,4	57,1	...	18,7	15,1	3,5	3,6

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Операції з нерухомим майном	89,5	99,7	23,6	...	6,6	6,5	0,7	0,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	84,4	82,4	43,8	...	13,5	13,2	1,5	1,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	78,3	75,3	22,1	...	8,6	8,1	4,1	4,5
Надання інших видів послуг	85,9	88,5	54,9	...	17,2	17,5	1,0	1,0
Усього	86,6	85,1	35,3	...	10,2	9,8	5,0	5,3

Джерело: розроблено авторами на основі [3, 4].

За останні роки інформаційно-комунікаційні технології, електронна торгівля на підприємствах України знайшли широке застосування. Проте прослідковується нерівномірність в освоєнні ІКТ за сферами діяльності. 80–90% вітчизняних підприємств мають доступ до мережі Інтернет. У 2022 році найбільше підприємств, які користуються Інтернет, у сфері операцій з нерухомим майном (99,7%) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (96,9%). У цих сферах економічної діяльності спостерігається найбільший ріст частки підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Достатньо велика частка підприємств мають власний веб-сайт, найбільша частка за підприємствами у сфері інформацій та телекомунікацій (57,1%). Значно менше підприємств купують послуги хмарних обчислень. Відсоток таких підприємств коливається в межах від 18,7% до 6,6 % у 2021 році. Причому по всіх підприємствах всіх сфер економічної діяльності, крім надання інших видів послуг спостерігається зменшення цього показника у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Для сучасних підприємств важливою складовою є електронна торгівля, яка збільшує кількість клієнтів і призводить до зростання доходів. Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств знаходиться у середньому на рівні 5,0–5,3%. Найбільша частка реалізованої продукції, отримана від електронної торгівлі у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності 31,1% у 2021 році та 30,9% у 2021 році.

Висновки. У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективне ведення бізнесу вимагає цифровізації та цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств та організацій. Цифрові бізнес-моделі компаній доцільно класифікувати на основі виокремлення певних груп. Існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються в бізнесі. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів та ін. Підприємство може застосовувати комбінації бізнес-моделей. Цифрова трансформація бізнес-моделі передбачає етапи Digital Reality, Digital Ambition, Digital Potential, Digital Fit та Digital Implementation. В Україні використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах відбувається достатньо активно. За статистичними даними майже всі підприємства мають доступ до мережі Інтернет. Достатньо велика частка підприємств створили власний вебсайт, купують послуги хмарних обчислень та отримують доходи від електронної торгівлі.

References

1. Koleshnia, Ya. O. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and innovation*, Vol. 24, P. 87–91 [in Ukrainian].
2. Lisova, R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoi transformatsii [Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Vol. 24, Part 2, P. 114–118. [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine (2022). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2021* [Statistical yearbook of Ukraine 2021]. Under the editorship I. E. Werner. Kyiv. 447 p. [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine (2023). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2022* [Statistical yearbook of Ukraine 2022]. Under the editorship I. E. Werner. Kyiv. 383 p. [in Ukrainian].
5. Shostak, L. V., Bilo, I. O., Ulianytskyi, A. O. (2024). *Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid* [Business models of the enterprise in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631> [in Ukrainian].
6. Afuah, A. (2004). *Business models—A strategic management approach*. 1st ed. New York: McGrawHill.
7. Cherniavska, O, Gryshchenko, I., Hanushchak-Yefimenko, L., Olshanska, O., Cherniavska, O. (2023). Transformative innovations, virtual exchange, and collaborative leadership: reshaping higher education for the global digital world Web 4.0. *Management*, No. 37 (1), P. 106–117.
8. Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, No. 1 (1), P. 85–105.
9. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press. 208 p.

Література

1. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 87–91.
2. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 114–118.
3. Статистичний щорічник України 2021 / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 447 с.
4. Статистичний щорічник України 2022 / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 383 с.
5. Шостак Л. В., Біло І. О., Ульяницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631>.
6. Afuah A. *Business models—A strategic management approach*. 1st ed. New York: McGrawHill, 2004.
7. Cherniavska O, Gryshchenko I., Hanushchak-Yefimenko L., Olshanska O., Cherniavska O. Transformative innovations, virtual exchange, and collaborative leadership: reshaping higher education for the global digital world Web 4.0. *Management*. 2023. № 37 (1). P. 106–117.
8. Fielt E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. 2013. № 1 (1). P. 85–105.
9. Johnson M. W. *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press,

10. 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.
11. Shalmo, D., Williams, C. A., Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21 (08), P. 1–17.
12. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, No. 8 (2), P. 3–8.
13. Wirtz, B. W. (2000). *Electronic business*. 1st ed. Wiesbaden: Gabler.
14. Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study*. Berlin: Springer. 247 p.
2010. 208 p.
10. 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. № 16 (1). P. 1–25.
11. Shalmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17.
12. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8 (2). P. 3–8.
13. Wirtz B. W. *Electronic business*. 1st ed. Wiesbaden: Gabler, 2000.
14. Wirtz B. W. *Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study*. Berlin: Springer, 2019. 247 p.