

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

УДК 658:338.2-334

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF COMPANIES: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE DIGITAL ECONOMY

Величко Катерина Юріївнакандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7751-585X>**Цибульська Елеонора Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3374-0801>**Velychko Kateryna**

State Biotechnological University

Tsybulska Eleonora

Kharkiv University of Humanities "People's Ukrainian Academy"

В статті досліджено трансформацію бізнес-моделей компаній в контексті сучасних викликів та перспектив у цифровій економіці, коли впровадження та використання цифрових технологій стає необхідною умовою їх функціонування. Аналізується вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси, описується зміна підходів у створенні, розвитку та оцінці бізнес-моделей у цифровому середовищі. Висвітлено підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників до цієї тематики, включаючи таких науковців як О. Остервальдер, І. Піньер, Х. Туччі, М. Портер, Г. Хамел та ін. Проаналізовано вплив цифрових технологій на розмір ринкової капіталізації компаній. Наведено приклади цифрових (платформних) бізнес-моделей, які успішно впроваджуються та дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг. Проведено порівняльний аналіз традиційних бізнес-моделей і нових цифрових підходів, зокрема платформних моделей та визначено, що основна мета платформної бізнес-моделі – об'єднати різні учасників на одній платформі, де вони можуть здійснювати обмін товарів, послуг, інформації, або співпрацювати один з одним. Зроблено висновок щодо важливості активної трансформації бізнес-моделей суб'єктів економічних відносин у контексті цифрової економіки для забезпечення стійкого розвитку та успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: трансформація бізнес-процесів, цифрова економіка, цифрова трансформація, інновації в бізнес-процесах, платформенні бізнес-моделі, діджиталізація підприємства.

The article examines the transformation of business models of companies in the context of modern challenges and prospects in the digital economy when the introduction and use of digital technologies become a necessary condition for functioning. The impact of digital transformation on business processes was analyzed, and the change in approaches to the creation, development, and evaluation of business models in the digital environment was described. The approaches of domestic and foreign researchers to this topic were highlighted, including such scientists as O. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. Tucci, M. Porter, G. Hamel, and others. The benefits of a platform business model were highlighted, which is a specific type of business model where a company creates a digital or physical platform that enables interaction between different parties, such as users, sellers, partners, advertisers, or developers. It was emphasized that the main purpose of the platform business model is to unite different participants on one platform, where they can exchange goods, services, and information, or cooperate. Examples of the most famous platform business models were given, such as Airbnb, Amazon, Uber, Upwork, and Google AdSense, and it was emphasized that the application of digital (platform) business models is rapidly replacing the competition between the subjects of



economic relations with the competition between business platforms, leaving for the traditional business model only a narrow and market niches. Attention was focused on the classification of digital business models according to P. Timmers and M. Rappa. The influence of digital technologies on the size of the market capitalization of leading companies for the period 2019–2022 was studied and a close connection between the effective digital business model of the company and the level of its competitiveness was revealed. It was concluded that digital transformation is both a challenge for business and a prospect for its development, which helps to create dynamic, flexible, and innovative business models that can respond to changes in the global economic environment and ensure the sustainable development of companies in the digital economy.

Keywords: transformation of business processes, digital economy, digital transformation, innovations in business processes, platform business models, digitization of the enterprise.

Постановка проблеми. Цифровізація світової економіки є феноменом, що впливає на усі сфери життя та створює безліч нових можливостей та викликів для сучасного бізнесу. Дослідження трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці має суттєве значення для розвитку та створення стійкої конкурентоспроможності компаній на національному та міжнародному ринках. Це допомагає розуміти та прогнозувати зміни, а також знаходити шляхи для успішного впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси та стратегічний розвиток компаній.

Аналіз публікацій за темою дослідження. Проблематика цифрової трансформації та її вплив на розвиток суспільства та економіки висвітлено у наукових працях Дж. Нейсбіта, К. Келлі, К. Курокави, Д. Вестермана, Т. Умесао, Ю. Хаяші, Е. Масуда, М. Кастельса, Т. Месенбурга, Н. Неграпонтте, К. Келлі та ін. Необхідно зазначити, що перші уявлення щодо напрямів цифрової трансформації економіки у наукових джерелах сформувалися ще у другій половині 1990-х років.

Серед вітчизняних дослідників можна відмітити праці П. Гринька, Г. Чміль, О. Вінник, В. Компанієць, В. Ляшенка, А. Пустоварова, С. Веретюка, В. Воронкова, О. Синявської, І. Причепи, О. Вишневецького та ін., які проводили дослідження стосовно розвитку цифрової економіки. В їх наукових працях аналізується процес становлення цифрової економіки, розглядаються можливості та виклики, пов'язані з цифровими перетвореннями, а також особливості цифровізації бізнес-моделей та їх реалізації на міжнародному та національному рівнях. Щодо категорії «бізнес-модель» та її значення для ефективної діяльності компаній, доцільно виділити роботи О. Остервальдера [1], який є автором бізнес-методології «Business Model Canvas» та який виклав практичні аспекти впровадження бізнес-моделей, допомагаючи компаніям створювати та оцінювати свої стратегії. Крім того, американський економіст і автор

теорії конкурентних переваг М. Портер розкрив сутність бізнес-моделі та її роль у створенні конкурентоспроможних компаній. Наукові дослідження Дж. Ліндера та С. Кантрела, [2], Г. Чесбро [3], М. Розеї та Х. Вертнера [4] висвітлили наукові погляди на формування традиційних (класичних) бізнес-моделей компаній. Г. Хамел [5] розглядав бізнес-модель компанії з інноваційного підходу, розкриваючи її значення у контексті інноваційного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні саме цифрова економіка диктує нові правила гри для бізнесу. Зростання значущості технологій, цифровізація, швидкість комунікацій, збільшення обсягів даних вимагають перегляду традиційних бізнес-моделей та адаптації до нових умов.

Проблематики трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці є критично важливим питанням для розвитку сучасного бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності компаній, впливу на соціальний прогрес. Крім того, це допомагає виявити нові можливості для збереження та розвитку навіть у складних умовах, тому потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті Метою статті є дослідження трансформації бізнес-моделей в цифровій економіці, аналіз ключових особливостей цифрових бізнес-моделей в контексті впливу цифрових технологій на ринкову капіталізацію компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки, як процес впровадження та широкого використання цифрових технологій в різних сферах економічної діяльності, описує перехід до цифрово-орієнтованої інфраструктури та методів управління, що впливає на всі галузі економіки та бізнес-процеси. Фактично цифрова трансформація змінює підходи до маркетингу, продажів, логістики, фінансів та управління персоналом. Вона дає можливість швидше адаптуватися до змін на ринку, спрощує процес взаємодії з клієнтами та пропонує пер-

соналізовані послуги. Також цифровізація економіки сприяє збору та аналізу великого обсягу даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Цифровізація проявляється через такі складові, як: глобальний характер, нові технології, збільшення обсягу даних, зміна взаємодії з клієнтами, трансформація/зникнення традиційних галузей, автоматизація та оптимізація, безпека та приватність даних, розвиток нових ринків. Більш докладна характеристика цих складових представлена на рис. 1.

Цифровізація економіки сприяє стрімкому розвитку бізнесу, спрямованому на використання комп'ютерних та інформаційних технологій, а також приводить до трансформації його бізнес-моделі.

Взагалі, бізнес-модель – це структурований план або концепція, яка описує, яким чином компанія організовує діяльність та створює прибуток. Саме в моделі закладено основні елементи бізнесу, включаючи цільову аудито-

рію, цінності, канали збуту, прибуткові потоки та ключові ресурси. Бізнес-модель фактично визначає спосіб, яким компанія функціонує та взаємодіє з ринком і такий спосіб стає принципово іншим в умовах цифрової економіки. О. Остервальдер, І. Піньєр та Х. Туччі зазначають, що «концепцію бізнес-моделі доцільно розглядати як потужний інструмент, що визначає спосіб ведення бізнесу фірми і може бути використаний для аналізу, порівняння та оцінки ефективності, управління, комунікації та інновацій» [1].

Сучасна бізнес-модель компаній як учасників економічної діяльності повинна включати активізацію проникнення у цифровий простір, де інформаційні технології є ключовим ресурсом, з метою досягнення конкурентних переваг та стабільного зростання. Особливості трансформації бізнес-моделей в цифровій економіці представлено на (рис. 2).

Ключовим фактором при виборі бізнес-моделі є усвідомлення сутності змін, тому

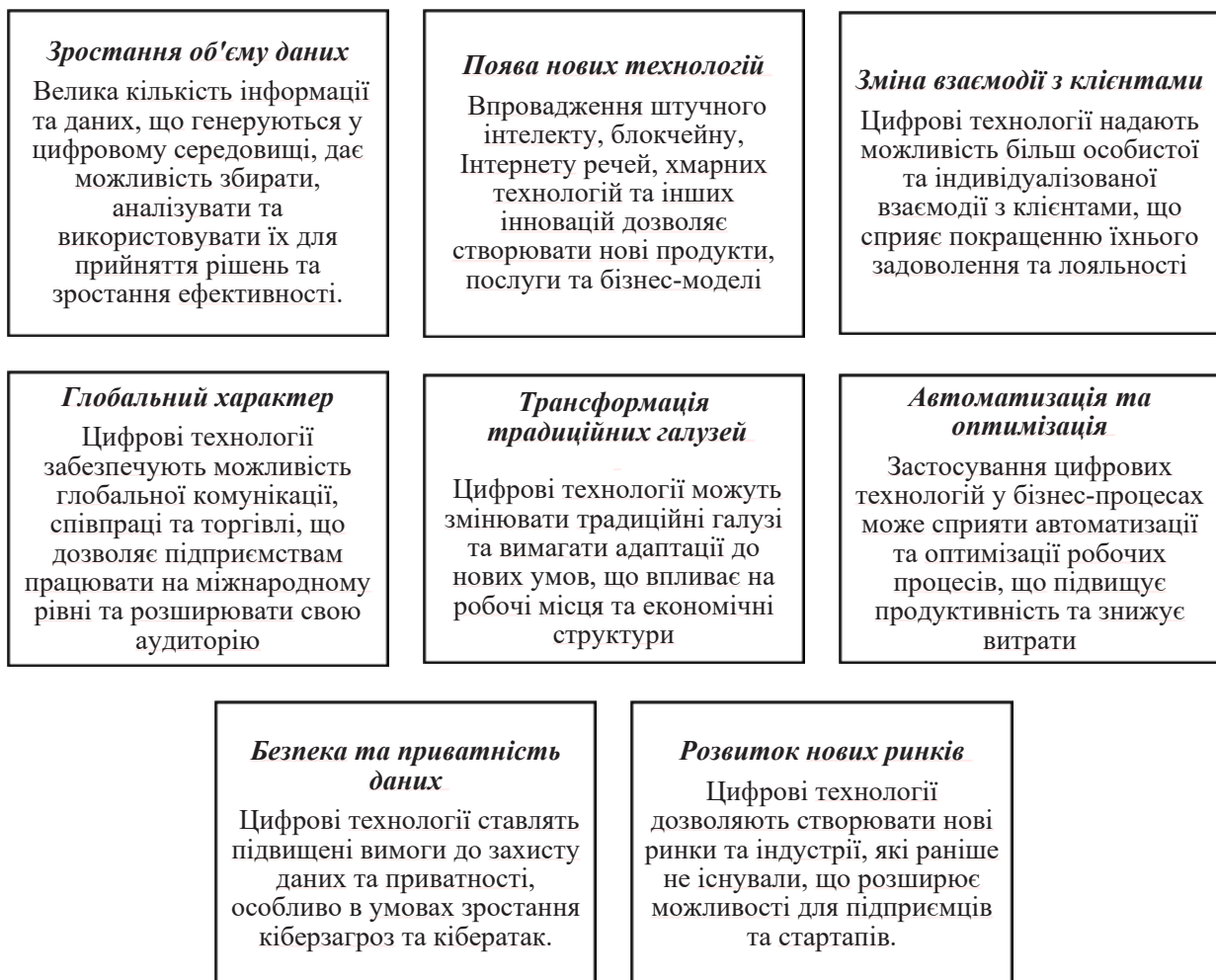


Рис. 1. Специфічні риси прояву цифровізації економіки

Джерело: розроблено авторами

компанії активно переносять діяльність у цифровий простір з реального матеріального бізнесу, а головним ресурсом стали комп'ютерні мережеві платформи. Аналізуючи зміну основного змісту бізнес-моделей в цифровій економіці, більшість дослідників сформулювали концепцію цифрових або платформних бізнес-моделей порівняно з традиційними моделями, в яких формування цінності забезпечує клієнтам основу для використання інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує можливість взаємодії суб'єктів господарювання в режимі реального часу [6].

Традиційна бізнес-модель ґрунтується на класичних підходах та, зазвичай, передбачає фізичну присутність компанії на ринку, пря-

мий контакт з клієнтами та традиційні канали збуту. В такій моделі здійснюється обмін товарами або послугами, а фізичні ресурси, такі як магазини, заводи, склади, офіси та ін., є основою діяльності. У свою чергу, цифрова бізнес-модель розвивається в умовах цифрової трансформації економіки і заснована на використанні цифрових технологій та Інтернету. Вона передбачає здійснення бізнесу в онлайн-середовищі, що дозволяє взаємодіяти з клієнтами безпосередньо через вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі та електронну пошту, тобто відбувається суттєва трансформація бізнес-моделі.

Основні риси цифрової бізнес-моделі включають автоматизацію процесів, персона-



Рис. 2. Особливості трансформації бізнес-моделей суб'єктів в умовах цифровізації економіки

Джерело: складено авторами на основі [7–11]

лізацію обслуговування клієнтів, збір та аналіз великих обсягів даних для покращення прийняття рішень (в першу чергу, маркетингових), а також використання електронних платіжних систем та електронних ресурсів для розповсюдження продуктів або послуг. Безумовно, що в контексті цифрової економіки, є включення у бізнес-моделі компаній таких сучасні технології, як штучний інтелект, інтернет речей, аналітика даних, хмарні рішення та інші інноваційні інструменти. Це дозволяє автоматизувати процеси, забезпечує більш точний аналіз даних та виробництва, підвищує рівень персоналізації для клієнтів і забезпечує більш гнучкий підхід до змін. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової бізнес-моделей представлена в табл. 1.

Таким чином, можна констатувати, що цифрова бізнес-модель дозволяє компаніям діяти глобально, розширюючи свою аудиторію та ринкову присутність без значних фізичних витрат. Вона надає можливість більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, швидше адаптуватися до змін на ринку та більш гнучко реагувати на їх потреби.

Прикладами цифрових (платформних) бізнес-моделей, де компанії об'єднують користувачів та постачальників послуг у великій мережі, створюючи вигоди та можливості для всіх сторін, є:

Airbnb – платформа, що дозволяє власникам нерухомості здавати житло в оренду туристам та подорожуючим. Ця платформа об'єднує пропозиції з різних місць, дозволяючи користувачам знайти та забронювати житло по всьому світу.

Uber – платформа для замовлення транспорту (таксі). Користувачі можуть використовувати мобільний додаток для замовлення та

оплати послуг таксі та інших перевізників.

Amazon є однією з найбільших електронних комерційних платформ у світі. Вона дозволяє користувачам купувати товари та послуги, а також продавцям розміщати свої товари на платформі для продажу.

Upwork – платформа для фрілансерів, де підприємства можуть знаходити та наймати фрілансерів для виконання різних проектів.

YouTube – платформа для завантаження та перегляду відео. Користувачі можуть створювати власний контент та отримувати дохід від реклами на своєму каналі.

Google AdSense – рекламна платформа, яка дозволяє веб-сайтам та блогерам заробляти гроші, розміщуючи рекламу Google на своїх сторінках.

Facebook – соціальна мережа, яка дозволяє користувачам спілкуватися, ділитися контентом та переглядати рекламу, що відображається на основі поведінки та інтересів користувача.

У зв'язку з зростанням ролі електронної комерції в сучасній економіці, виникає потреба систематизувати цифрові бізнес-моделі, які пов'язані з продажами через Інтернет. На наш погляд, доцільно виділити підхід до класифікації бізнес-моделей, що запропонований П. Тіммерсом [13], який виділив такі форми цифрових бізнес-моделей: інтернет-магазини, інтернет-інтегратори, інтернет-аукціони, інтернет-сервіси, інформаційні посередники, колаборативні платформи та трастові моделі. Більш розгорнуту класифікацію бізнес-моделей, що діють у цифровому середовищі, запропонував М. Раппа [14]. На його думку, саме розвиток Інтернету стає каталізатором для появи нових моделей. М. Раппа виділив дев'ять типів бізнес-моделей, як представлено на рис. 3.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової бізнес-моделей

Критерій	Тип бізнес-моделі	
	Традиційна	Цифрова (платформна)
Спосіб взаємодії	Засновуючись на «агентах» або додаткових елементах у ланцюжку створення цінності	Базується на платформі, яка забезпечує пряму взаємодію між учасниками
Швидкість взаємодії	Низька або середня	Висока
Наявність додаткових обмежень при/для взаємодії	Так, з територіальними, національними та іншими обмеженнями	Ні, у більшості випадків платформа дозволяє зняти всі додаткові обмеження
Рівень витрат взаємодії учасників	Середній або достатньо високий	Низький
Витрати компанії на входження	Менша вартість впровадження додаткових посилань взаємодії	Вартість створення платформи висока

Джерело: складено авторами на основі [6; 12]

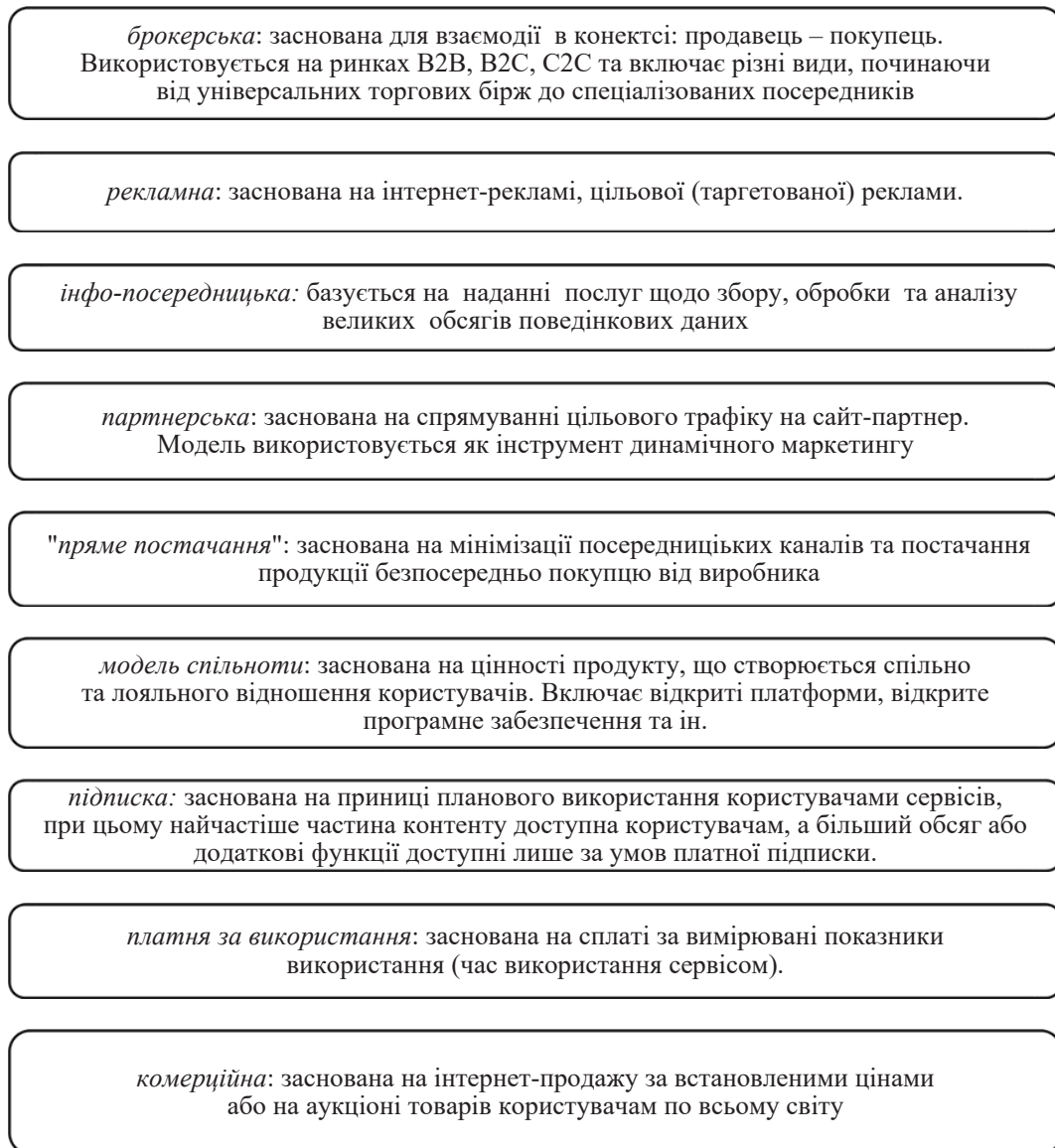


Рис. 3. Основні категорій бізнес-моделей в Інтернеті за М. Раппа

Джерело: складено на основі [14]

При виборі бізнес-моделі в умовах цифрової економіки незмінним залишається ключова мета діяльності компаній – отримання прибутку та збільшення ринкової капіталізації. Аналіз ринкової капіталізації 100 провідних компаній світу за період з 2019 по 2022 роки, відображує як цифрові технології впливають на ринкову капіталізацію компаній. На основі розрахунків нами було виділено п'ять провідних міжнародних компаній (лідерів) за рівнем капіталізації, як представлено на рис. 4.

Як видно з рис. 4, впродовж 2019–2022 рр. компанія Apple є абсолютним лідером за ринковою капіталізацією, друге місце – Microsoft, на 3 та 4 місцях в різні роки займали Alphabet та Amazon, а завершує п'ятірку лідерів Facebook (Meta Platforms). Ці компанії є піо-

нерами в цифровій трансформації свого бізнесу, що дозволило їм стати флагманами цифрової економіки. А їх висока ринкова капіталізація свідчить про успішне впровадження ефективних цифрових бізнес-моделей. Можна зазначити, що результати досліджень свідчать про пряму залежність між гнучкістю платформної бізнес-моделі, створеної під час цифрової трансформації компанії, та її ринковою капіталізацією. Чим більша адаптивність та здатність компанії реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, тим ефективніше вона займається управлінням ресурсами, оптимізує свої процеси та пристосовує свою діяльність до змін на ринку. Компанії, які спеціалізуються на цифровій інфомедіації та посередництві в обміні інформацією,

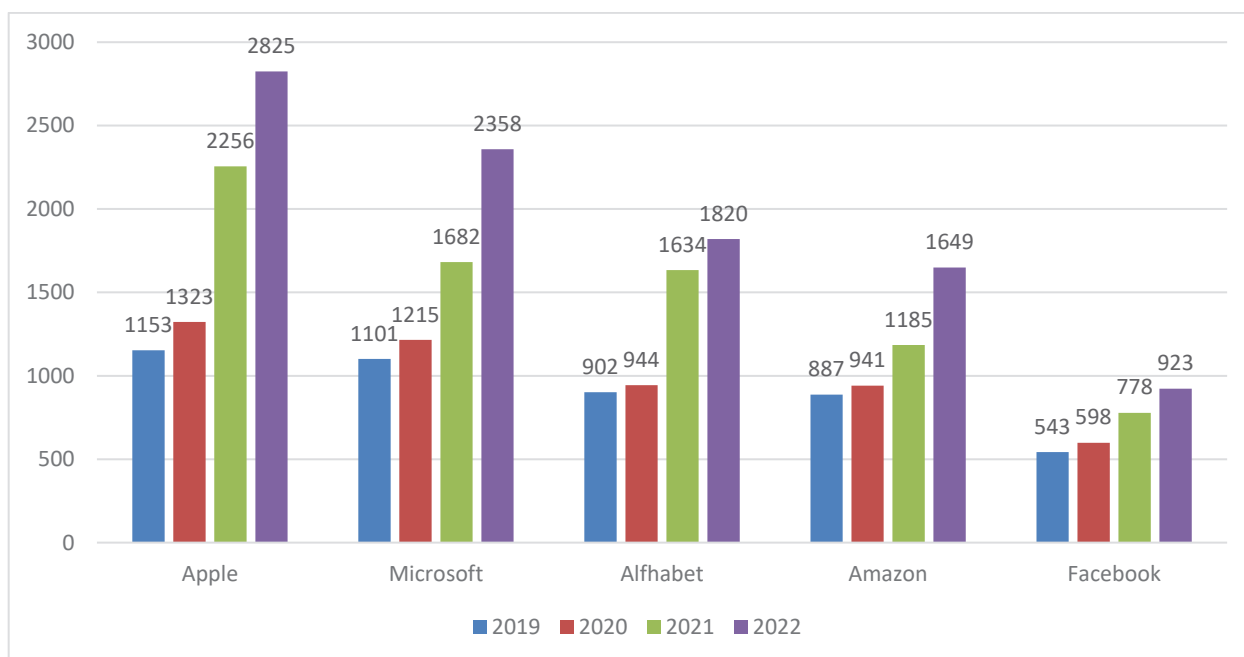


Рис. 4. Топ-5 міжнародних компаній-лідерів за ринковою капіталізацією за 2019–2022 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено на основі [15]

особливо виграють від створення гнучких платформних бізнес-моделей. За допомогою цифрових технологій вони здатні взаємодіяти зі своїми клієнтами та партнерами більш ефективно, забезпечуючи їм легкий доступ до необхідної інформації та ресурсів [16].

Висновки. Цифрова трансформація бізнес-моделей сьогодні є вирішальною складовою успіху компаній, що призводить до активного перетворення бізнес-моделей з традиційних на цифрові (платформні). Цей процес включає в себе інтеграцію цифрових технологій та інноваційних методів і дозволяє компаніям відповідати сучасним викликам, потребам ринку та відкриває нові перспективи для створення та розширення бізнесу.

До основних характеристик платформних бізнес-моделей слід віднести:

- ефект масштабу (платформні бізнес-моделі мають потенціал для значного зростання через ефект масштабу. Збільшення кількості користувачів призводить до збільшення цінності платформи для всіх учасників);

- багатосторонній обмін: (використання платформної бізнес-моделі надає зручний механізм для обміну товарами, послугами або інформацією між різними сторонами. Чим

більше учасників на платформі, тим більша її цінність для всіх сторін);

- гнучкість і інновації (платформні бізнес-моделі спроможні до швидкої адаптуватися до змін у ринкових умовах і впроваджувати нові функції або послуги для поліпшення користувацького досвіду);

- створення мережі учасників (компанія, яка використовує платформну бізнес-модель, створює мережу залежності між різними сторонами, що привертає нових користувачів і забезпечує зростання платформи);

- вплив на ринкову капіталізацію (застосування цифрових бізнес-моделей має прямий вплив на ринкову капіталізацію компаній. Досвід провідних міжнародних компаній, які базуються на платформних бізнес-моделях, свідчить про збільшення їх капіталізації та отримання лідерських позицій у бізнесі).

Таким чином, цифрова трансформація є як викликом для бізнесу, так і перспективою його розвитку, що допомагає створювати динамічні, гнучкі та інноваційні бізнес-моделі, які спроможні відповідати змінам у глобальному економічному середовищі та забезпечувати стійкий розвиток компаній у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems*. 2017. Vol. 1. P. 128–146.
2. Linder J., Cantrell S. *Changing Business Models Surveying the Landscape*. PhD Thesis. Accenture Institute for Strategic Change. Cambridge, 2000. 120 p.
3. Hamel G. Leading the revolution, *Harvard Business School Press*. 2000. 333 p.
4. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business Press, 2006. 168 p.
5. Rozeia M., Werthner H. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitnes. In: *International Journal of Global Business & Competitiveness*. 2011. Vol. 1. P. 15–32.
6. Garifullin B.M., Zybrikov V.V. Types of business models of companies in the digital economy. *Journal of Creative Economy*. 2019. Vol. 13(1). P. 83–92.
7. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 3. С. 53–58.
8. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 6. С. 106–107.
9. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.
10. Пугачевська К.Й., Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 39–45.
11. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 181–192.
12. Tkachenko E.A., Khuazhev A.A. Transformation of business models of entrepreneurial structures in the conditions of digitalization. In: *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2021. Vol. 11 (4A). P. 235–244.
13. Timmers P. Business models for electronic markets. In: *Electronic Markets*. 1998. Vol. 2. P. 5–15.
14. Rappa M. *Business Models On The Web*. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (дата звернення: 05.07.2023).
15. VALUE-TODAY. URL: <https://www.value.today/world-top-1000-companies-as-on-dec-25-2022> (дата звернення: 28.06.2023).
16. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>

REFERENCES:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2017) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 1, pp. 128–146.
2. Linder, J., Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models Surveying the Landscape*. PhD Thesis. Accenture Institute for Strategic Change. Cambridge, 120 p.
3. Hamel, G. (2000) Leading the revolution. *Harvard Business School Press*, 333 p.
4. Chesbrough, H. (2006) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press, 168 p.
5. Rozeia, M., Werthner, H. (2011) Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitnes. In: *International Journal of Global Business & Competitiveness*, vol. 1, pp. 15–32.
6. Garifullin B.M., Zybrikov V.V. (2019) Types of business models of companies in the digital economy. *Journal of Creative Economy*, vol. 13 (1), pp. 83–92.
7. Grynko P.L. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Digital transformation of business in the context of the development of innovative processes in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 53–58. (in Ukrainian)
8. Kolyadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, vol. 6, pp. 106–107. (in Ukrainian)
9. Lyashenko V.I., Vishnevskiy O.S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, 252 p. (in Ukrainian)

10. Pugachevska K.Y., Pugachevska K.S. (2018) Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti krainy [Digitization of the economy as a factor in increasing the country's competitiveness]. *Infrastruktura ry`nku – Market infrastructure*, vol. 25, pp. 39–45. (in Ukrainian)
11. Ustenko M., Ruskykh A. (2019) Didzhitalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiakh tsyvrovoi ekonomiky [Digitization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promy`slovosti – Herald of the economy of transport and industry*, vol. 68, pp. 181–192. (in Ukrainian)
12. Tkachenko, E.A., Khuazhev, A.A. (2021) Transformation of business models of entrepreneurial structures in the conditions of digitalization. In: *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 11 (4A), pp. 235–244.
13. Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets. In: *Electronic Markets*, vol. 2, pp. 5–15.
14. Rappa, M. *Business Models On The Web*. Available at: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
15. VALUE.TODAY. Available at: <https://www.value.today/world-top-1000-companies-as-on-dec-25-2022>
16. Velychko, K., Tymokhova, H., Yevtushenko, H. (2023) Mizhnarodni biznes-strategiyi cy`frovoi transformaciyi v umovax "Suspil`stva 5.0" [International business strategies of digital transformation in the conditions of "Society 5.0"]. *Ekonomika ta suspil`stvo – Economy and society*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> (in Ukrainian)