

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

УДК 338.45

## БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

## BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ERA: FOREIGN EXPERIENCE

**Шостак Людмила Василівна**

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

**Більо Іван Олегович**

аспірант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4818-1248>

**Ульяницький Андрій Олександрович**

аспірант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0834-4801>

**Shostak Liudmyla, Bilo Ivan, Ulyanytsky Andrew**  
Lesya Ukrainka Volyn National University

Дана стаття присвячена питанням дослідження зарубіжного досвіду формування та реалізації бізнес-моделей розвитку підприємств в епоху цифрової трансформації, та в умовах використання цифрових технологій практично в усіх бізнес-процесах. Саме дослідження та узагальнення передового світового досвіду доводить авторам сформувані рекомендації вітчизняним підприємцям для ефективного формування сучасних бізнес-моделей розвитку українських підприємств, безболісного переходу до використання цифрових технологій з урахуванням ключових аспектів сучасного стану та перспектив розвитку вітчизняної економіки та суспільства. Авторами виокремлено ключові бізнес-моделі, що використовуються зарубіжними підприємствами і є ефективними, виділено їх переваги та недоліки і можливість їх адаптування до підприємств інших країн.

**Ключові слова:** модель, бізнес-модель, цифровізація, цифрова трансформація, діджиталізація, цифрова епоха, цифрові технології.

This article is devoted to the research of foreign experience in the formation and implementation of business models for the development of enterprises in the era of digital transformation, and in the conditions of the use of digital technologies in almost all business processes. It is the research and generalization of best world experience that leads the authors to formulate recommendations for domestic entrepreneurs for the effective formation of modern business models for the development of Ukrainian enterprises, a painless transition to the use of digital technologies, taking into account the key aspects of the current state and prospects for the development of the domestic economy and society. The authors single out key business models that are used by foreign enterprises and are effective, highlight their advantages and disadvantages and the possibility of their adaptation to enterprises of other countries. Drawing conclusions from the experience of other countries, it is important to adapt this knowledge to Ukrainian realities and take into account the peculiarities of the local market. This will allow Ukrainian firms to effectively use the potential of digitalization and strengthen their competitiveness on the international arena. Therefore, in the digital age, business conditions are constantly changing, requiring companies to adapt to new technologies and management models. Studies of various business models, which are successfully used both abroad and in Ukraine, show the importance of flexibility and readiness for innovation. Ukrainian companies should study and adapt foreign experience, but taking into account local conditions and market features. Cooperation with foreign partners can be a valuable source of sharing knowledge and resources, but developing one's own competitive advantages remains a key success factor. Understanding digital business models, such as Freemium, Subscription, Ad-supported, Ecosystem and Platform, allows companies in Ukraine to choose the optimal strategy



for achieving competitiveness and sustainable development in the digital economy. Taking into account the specifics of the Ukrainian market and using unique opportunities will allow companies to successfully integrate into the global economy and achieve stable growth.

**Keywords:** model, business model, digitalization, digital transformation, digitalization, digital era, digital technologies.

**Постановка проблеми.** У цифрову епоху, де технологічний прогрес безперервно змінює спосіб функціонування підприємств, бізнес-моделі стають ключовим фактором для успіху в сучасному конкурентному світі. Однак, існує виклик у тому, що традиційні бізнес-моделі часто виявляються недостатньо ефективними в умовах швидкозмінюваного цифрового середовища. Для підприємств у всьому світі, особливо тих, що мають міжнародний орієнтацію, важливо вивчати та впроваджувати нові, ефективні бізнес-моделі, які враховують виклики цифрової ери та водночас максимізують їх можливості. Цей розділ ставить за мету дослідити та порівняти зарубіжний досвід розробки та впровадження сучасних бізнес-моделей, зокрема з фокусом на успішні та інноваційні підходи відомих компаній у різних країнах. На основі аналізу зарубіжного досвіду можна визначити ключові тенденції та рекомендації для підприємств, щоб вони могли зміцнити свої позиції у цифровому бізнес-середовищі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням цифровізації процесів формування та реалізації бізнес-моделей підприємств присвячені праці різних вчених, серед яких вагомий внесок зробили Г. Боуман, А. Остервальдер, В. Апалькова, С. Волосович та В. Плєскач, у роботах яких досліджено процеси цифровізації економіки. Справді, трансформації, які виникають в результаті впровадження нових цифрових технологій та інноваційних рішень, підкреслюють значущість проведення подібних досліджень. Ці дослідження стають ключовим інструментом для розуміння і вивчення впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі підприємств у цифрову епоху. Це не тільки дозволяє отримати глибше розуміння тенденцій у цифровій економіці, але й визначити оптимальні стратегії для пристосування бізнесу до змін, що відбуваються у сучасному світі. Такі дослідження також демонструють важливість постійного моніторингу та аналізу цифрових технологій, які приводять до перегляду та оптимізації бізнес-моделей для забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Прискорення цифрової трансформації суспільства та економіки зокрема змінює принципи та способи формування бізнес-моделей підприємства, ускладнює окремі процеси захисту інформації та безпеки бізнесу. Саме такі особливості є наразі невирішеними і потребують дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** полягає у проведенні комплексного огляду сучасних зарубіжних бізнес-моделей у цифрову епоху для підприємств з метою розуміння важливості та впливу цифрової трансформації на ефективність їх функціонування та конкурентоспроможність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З впровадженням швидкозмінюваних цифрових технологій у сучасне підприємство, бізнес-моделі перетворюються на ключові складові успіху в динамічному економічному середовищі. Ця цифрова революція вимагає від підприємств гнучкості та постійної адаптації, щоб забезпечити не лише виживання, але й процвітання в умовах сучасного ринку. У контексті цих змін виникає важлива потреба в ретельному аналізі та розумінні найефективніших бізнес-моделей, що використовуються підприємствами по всьому світу.

Цифрова трансформація, спочатку визначена дослідниками наприкінці ХХ століття, виходячи за межі звичайних технологій, суттєво змінила підхід до ведення бізнесу. Сучасне суспільство не може уникнути цього феномену, оскільки 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.

Спільне дослідження показників фінансової ефективності, проведене Capgemini Consulting та Sloan School of Management

[2], підтверджує важливу роль керівництва у процесі цифрової трансформації бізнесу. Результати цього дослідження свідчать, що ігнорування цифрової трансформації може призвести до зниження прибутку на приблизно 24% щороку в порівнянні з конкурентами.

Згідно з аналізом Boston Consulting Group (BCG) [3], у процесі впровадження цифрових технологій на перших сходинках знаходяться такі сектори, як B2C, роздрібна торгівля, страхування, банківське обслуговування, медіа та телекомунікації. Проте, не всі галузі однаково активно залучені до процесу цифрової трансформації. Наприклад, у сферах металургії, нафтогазової промисловості, електроенергетики та машинобудування цифровізація зосереджена переважно на внутрішніх покращеннях діяльності компаній і не впливає на зовнішнє середовище.

Ми живемо в світі, де якщо щось не знаходиться в Інтернеті, то це існує лише уявно. У цифрову епоху бізнеси змушені модифікувати свої бізнес-моделі, щоб відповідати новій реальності. Цифрова сфера створила попит на нові бізнес-моделі, які допомагають клієнтам швидко та зручно отримувати доступ до будь-якого продукту чи сервісу онлайн. Це допомагає компаніям залишатися актуальними та забезпечувати відповідну якість обслуговування.

Для численних стаціонарних підприємств, які пройшли цифрову трансформацію, або перейшли до виключно онлайн-операцій, необхідна правильна та функціональна бізнес-модель для адаптації. Коли компанія пройшла цифрову трансформацію, важливо розробити функціонуючу рамку, яка враховує, як Інтернет та сучасні програмні рішення дозволять їм побудувати міст між потребами клієнтів та їхніми продуктами. Цифрові бізнес-моделі допомагають їм краще реагувати на потреби своїх клієнтів.

Перш ніж заглибитися в розуміння того, що таке цифрова бізнес-модель, давайте краще зрозуміємо, що вона означає. Цифрова бізнес-модель відображає, як ваш бізнес здійснює продажі та заробляє гроші онлайн, а також як ваша компанія використовує інтернет-простір для обміну продуктами або послугами з метою отримання прибутку. У світі цифрових технологій ці бізнес-моделі в значній мірі залежать від технологічного прогресу та інновацій.

Ми всі досить добре знайомі з моделлю електронної комерції, яка є однією з найпо-

пулярніших. Вона легко впроваджується як брендами, що прагнуть здійснити цифрову трансформацію, так і компаніями, що починають діяльність в Інтернеті з нуля. Amazon, Etsy, Uber – це деякі з прикладів платформ, які мають успішні електронні комерційні платформи та є популярними місцями для покупок клієнтів по всьому світі. Окрім електронної комерції, дедалі популярнішою стає модель соціальної комерції, яка дозволяє клієнтам здійснювати покупки в додатках соціальних мереж. Основною перевагою цього є те, що це не потребує окремого онлайн-магазину.

Розглянемо деякі з ключових бізнес-моделей зарубіжних підприємств [4]:

1) Модель «Freemium» – це стратегія в бізнесі, яка включає надання основних послуг або продуктів безкоштовно, але в той же час надає можливість користувачам придбати преміум-версію за додаткову плату для отримання додаткових функцій чи розширеного функціоналу. У цій моделі «freemium» слово складається з двох частин: «free» (безкоштовно) і «premium» (преміум). Вона широко застосовується у сфері програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-сервісів та інших сферах.

Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що базові послуги чи продукти надаються безкоштовно, з метою залучення більшої аудиторії користувачів. Це дозволяє компаніям розширити свою клієнтську базу шляхом приваблення користувачів, які не готові або не бажають платити за повну версію продукту. У той же час, преміум-версія надає додаткові функції або переваги, які включаються за певну підписку або плату.

Ця модель дозволяє компаніям побудувати базу вірних користувачів, а також стимулює їх до переходу на преміум-версію для отримання додаткових функцій або переваг. Вона допомагає знизити бар'єри входу для нових користувачів і дозволяє їм оцінити продукт або сервіс перед придбанням повної версії. Модель «freemium» є ефективним інструментом у привабленні нових користувачів та розвитку бізнесу, особливо в сферах, де конкуренція висока, і важливо швидко залучати користувачів до свого продукту чи сервісу.

Ми всі маємо досвід користування моделями «Freemium», такими як мережа LinkedIn, обмін файлами через Dropbox та перегляд телешоу на платформах онлайн-трансляцій. Вони пропонують передплату на платні послуги за щомісячну плату, деякі бренди пропонують безкоштовний доступ лише на

обмежений термін - кілька днів або місяців, сподіваючись, що користувачі привикнуть до додатка і перейдуть на платний тариф.

Модель «Freemium» має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати при впровадженні її в бізнес-практику.

Переваги моделі «Freemium» включають:

1. Привабливість для клієнтів: Безкоштовна базова версія привертає більше користувачів, дозволяючи їм оцінити продукт перед придбанням повної версії.

2. Розширення аудиторії: Ця модель дозволяє залучати більше користувачів, що сприяє росту аудиторії та популярності продукту.

3. Збір даних: Безкоштовна версія дозволяє збирати дані про користувачів, їхні уподобання та звички, що може бути корисно при вдосконаленні продукту та стратегії монетизації.

Проте, модель «Freemium» також має свої недоліки:

1. Ризик безкоштовного використання: Деякі користувачі можуть задовольнитися лише безкоштовною версією, що може обмежити потенційний дохід від платних користувачів.

2. Високі витрати на утримання: Підтримка і розвиток обох безкоштовних та платних версій може вимагати значних фінансових та людських ресурсів.

3. Складний баланс: Налагодження балансу між безкоштовним та платним контентом може бути викликом, оскільки важливо забезпечити, щоб безкоштовна версія надавала достатньо користувальницької цінності, але не знижувала мотивацію до переходу на платний тариф.

Розуміння цих переваг та недоліків допоможе компаніям розробити ефективні стратегії використання моделі «Freemium» та досягти успіху у своїй галузі.

Багато відомих компаній в світі використовують модель «Freemium» у своїй бізнес-стратегії. Деякі з найвідоміших прикладів включають:

1. Spotify: Сервіс стрімінгу музики, який пропонує безкоштовну версію з обмеженим функціоналом та рекламою, а також платну версію без реклами та з більшими можливостями.

2. Dropbox: Платформа зберігання даних, яка надає базовий обсяг простору безкоштовно, але пропонує платні плани з більшим обсягом зберігання та додатковими функціями.

3. LinkedIn: Соціальна мережа для професіоналів, яка пропонує безкоштовні основні функції профілю, але також має преміум-плани для професіоналів та бізнесів з додатковими функціями та можливостями мережі.

4. Evernote: Платформа для зберігання нотаток та організації робочих процесів, яка пропонує безкоштовний базовий план, але також має платні плани з розширеними можливостями синхронізації та зберігання.

5. Skype: Популярний сервіс VoIP та відеозв'язку, який надає можливість безкоштовних дзвінків та повідомлень між користувачами, а також пропонує платні послуги для дзвінків на стаціонарні телефони та мобільні мережі.

Ці компанії успішно використовують модель «Freemium», щоб залучити користувачів, надати їм можливість оцінити продукт та стимулювати їх перехід на платні плани для отримання додаткових функцій та переваг.

Використання моделі «Freemium» для українських компаній може бути важливим стратегічним кроком у контексті цифровізації економіки. Деякі переваги використання цієї моделі включають привабливість для клієнтів, можливість розширення аудиторії та збір корисних даних. Однак, важливо врахувати специфіку ринку та аудиторії, а також ефективно балансувати між безкоштовними та платними версіями продукту чи сервісу.

Україна вже має приклади компаній, які використовують модель «Freemium» в своїй бізнес-стратегії. Деякі з таких компаній включають:

1. Grammarly: Платформа для перевірки граматики та стилістики текстів, яка надає базові функції безкоштовно, але пропонує платні плани з розширеними можливостями та інструментами для підвищення продуктивності.

2. Rozetka: Один з найбільших українських онлайн-роздрібних магазинів, який надає базові послуги безкоштовно, але має платні пакети з преміум-послугами та прискореною доставкою.

3. Depositphotos: Платформа для купівлі та продажу фотографій та відео матеріалів, яка дозволяє користувачам завантажувати обмежену кількість зображень безкоштовно, але пропонує платні плани для доступу до повної бібліотеки контенту.

Ці компанії ефективно використовують модель «Freemium» для залучення користу-

вачів, створення бази вірних клієнтів та збільшення прибутку.

2) Бізнес-модель підписки (Subscription model) – це стратегія, в якій компанії пропонують продукти або послуги за фіксовану підписку, зазвичай щомісячну або щорічну плату. Ця модель стає все більш популярною в різних галузях, таких як медіа, програмне забезпечення, онлайн-освіта, роздрібна торгівля та багато інших.

Основна ідея моделі підписки полягає в тому, що клієнти зобов'язуються платити певну суму грошей на регулярній основі в обмін на постійний доступ до продукту або послуги. Це дозволяє компаніям стабілізувати дохід та планувати свої фінансові потоки, а також забезпечує постійний потік прибутку.

Деякі переваги бізнес-моделі підписки включають стабільний потік доходів, відносно стабільну базу клієнтів, можливість прогнозування прибутків та взаємовигідність для клієнтів, оскільки вони отримують постійний доступ до продукту або послуги за фіксовану плату.

Однак, ця модель також може мати свої обмеження. Наприклад, вона може бути менш привабливою для клієнтів, які не використовують продукт або послугу на постійній основі, або вона може бути складною для компаній забезпечити постійну цінність для клієнтів на протязі тривалого часу.

Бізнес-модель підписки все ж таки є ефективним інструментом для багатьох компаній, оскільки дозволяє забезпечити стабільність доходів та створює взаємовигідні умови для як компаній, так і їхніх клієнтів.

Деякі з відомих іноземних компаній, які успішно використовують бізнес-модель підписки, включають:

1. Netflix: Це одна з найбільших платформ для стрімінгу відеоконтенту, яка пропонує послугу підписки, що дозволяє користувачам переглядати відео за фіксовану щомісячну плату.

2. Spotify: Ця платформа стрімінгу музики дозволяє користувачам прослуховувати музику онлайн за фіксовану щомісячну підписку. Вона надає доступ до широкого каталогу музичних композицій для користувачів по всьому світу.

3. Adobe Creative Cloud: Adobe пропонує свій пакет творчих програм та сервісів, таких як Photoshop, Illustrator та InDesign, на основі підписки. Це дозволяє користувачам отримати доступ до повного набору програмних засобів для творчості за фіксовану місячну плату.

4. Amazon Prime: Amazon пропонує свою підписку Prime, яка дозволяє користувачам отримати безкоштовну доставку для багатьох продуктів, доступ до відеоконтенту, музичних стрімінгових послуг та інших переваг за щорічну підписку.

5. Microsoft Office 365: Це послуга підписки, яка надає користувачам доступ до пакету офісних програм Microsoft Office, таких як Word, Excel, PowerPoint та інших, а також до додаткових хмарних сервісів для співпраці та зберігання даних.

Ці компанії ефективно використовують бізнес-модель підписки для забезпечення постійного доходу, залучення широкої аудиторії та надання великого обсягу продуктів або послуг для своїх підписників.

**Висновки.** Роблячи висновки з досвіду інших країн, важливо адаптувати ці знання до українських реалій та враховувати особливості місцевого ринку. Це дозволить українським фірмам ефективно використовувати потенціал цифровізації та зміцнити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Отже у цифрову епоху, умови бізнесу постійно змінюються, вимагаючи від компаній адаптації до нових технологій та моделей управління. Дослідження різних бізнес-моделей, які успішно використовуються як за кордоном, так і в Україні, показують важливість гнучкості та готовності до інновацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Ivanchenko N., Kudrytska Z., Rekachynska K. Business models in the conditions of digital transformations. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. Т. 70. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>
- Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations : findings from phase 1 of the digital transformation study conducted by the mit center for digital business and capgemini consulting. Cap Gemini, MIT Sloan Management, 2011. 68 p. URL: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_RoadMap\\_for\\_Billion\\_Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_RoadMap_for_Billion_Dollar_Organizations.pdf)
- Банке Б. Аналітичний звіт BGG. Vlast.kz. URL: <https://vlast.kz/korporation/24539-cidrovizacia-biznesa.html>

4. Business models in the digital age. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/business-models-digital-age-sourav-rout>
5. Шостак Л. В., Білю І. О., Ульяницький А. О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 82. 2023. С. 76–82. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/82\\_2023/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf)
6. Шостак Л., Білю І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 245–251.
7. Шостак Л. В., Слободянюк О. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.

## REFERENCES:

1. Ivanchenko N., Kudrytska Z., Rekachynska K. (2020) Business models in the conditions of digital transformations. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. T. 70. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>
2. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations : findings from phase 1 of the digital transformation study conducted by the mit center for digital business and capgemini consulting. Cap Gemini, MIT Sloan Management, 2011. 68 p. URL: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_RoadMap\\_for\\_Billion\\_Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_RoadMap_for_Billion_Dollar_Organizations.pdf)
3. Banke B. Analychnyi zvit BGG. [Analytical report] Vlast.kz. Available at: <https://vlast.kz/korporation/24539-cidrovizacia-biznesa.html>
4. Business models in the digital age. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/business-models-digital-age-sourav-rout>
5. Shostak L. V., Bilo I. O., Ulianytskyi A. O. (2023) Problemy tsyfrovoyi transformatsii pry formuvanni biznes-modeli vitchyznianskykh pidpriemstv. [Problems of digital transformation in the formation of the business model of domestic enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol 82, pp. 76–82. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2023/82\\_2023/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf). (in Ukrainian)
6. Shostak L., Bilo I., Mykytiuk Ye. (2021) Potentsial tsyfrovizatsii vitchyznianoho biznes-seredovyshcha [The potential of digitalization of the domestic business environment]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 31, no. 1, pp. 245–251. (in Ukrainian)
7. Shostak L. V., Slobodianiuk O. V. (2021) Perspektyvy rozvytku vitchyznianoho biznesu za umov tsyfrovizatsii [Prospects for the development of domestic business under the conditions of digitalization]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 70, pp. 104–109. (in Ukrainian)