

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-5>

УДК 005.511:[004:005.332.4

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITALISED COMPETITION

Герасименко Анжеліка Григорівнадоктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0313-6942>**Gerasymenko Anzhelika**

State University of Trade and Economics

У статті представлено емпіричний аналіз трансформації типових бізнес-моделей та патернів конкурентної поведінки фірм під впливом процесів цифровізації. Наведено приклади успіху та невдач залежно від готовності бізнесу до такої трансформації. Детерміновано відмінності у векторах трансформації для компаній, що діють на власне цифрових ринках та на традиційних ринках, що зазнали впливу цифровізації. Стаття висвітлює ключові чинники інтеграції цифрових підходів у бізнес-моделі підприємств та окреслює шляхи оптимізації взаємодії з інноваційними технологіями. Новизна матеріалу полягає у розкритті багатовекторного характеру цифрових трансформацій і демонстрації конкретних прикладів успішної адаптації суб'єктів ринку, що підтверджує необхідність переосмислення класичних моделей ведення бізнесу.

Ключові слова: конкуренція, цифровізація, бізнес-модель, цифрові платформи, трансформація конкурентних відносин.

The article provides an empirical analysis of the transformation of typical business models and patterns of competitive behaviour of firms under digitalisation. The study analyses cases of both successful adaptation and decline of companies (e.g., Borders Group, Time Inc.), emphasizing the critical role of timely digital business model implementation. The research determines the differences in the vectors of transformation for companies operating in digital markets and traditional markets affected by digitalisation. It identifies mechanisms by which digital ecosystems reshape competition and create new market dynamics. Furthermore, the study reveals that digitalization fosters the emergence of new business models while simultaneously forcing legacy firms to either adapt or face obsolescence. The rise of multifunctional platforms and the expansion of digital ecosystems alter traditional market structures, compelling firms to embrace innovative strategies. The research also considers cases where businesses fail to recognize these shifts in time, resulting in their decline. A key focus is placed on financial technology firms and the impact of digital transformation on consumer behaviour. By exploring the diverse trajectories of companies in the digital era, this study underscores the necessity of strategic flexibility and proactive innovation. The findings provide valuable insights into how businesses can optimize their approaches to digital transformation, enhance resilience, and sustain long-term competitiveness in rapidly evolving markets. The research contributes to a broader understanding of how digital disruption reshapes traditional industries, bridging theoretical insights with practical recommendations. The article offers guidance for businesses navigating digital transitions through a multidisciplinary perspective, emphasizing the importance of adaptive leadership, technological investment, and agile business models. This study provides a detailed analysis of factors shaping competitive strategies in the digital economy and the adaptation of firms to new realities.

Keywords: competition, digitalisation, business model, digital platforms, transformation of competitive relations.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки, що вже кілька десятиліть активно змінює традиційні уявлення про бізнес, набула особливого значення в контексті глобальних викликів та стрімкого поширення новітніх технологій. Проблема цифрової трансформації

конкурентних відносин стає одним із ключових напрямів дослідження, адже саме вона визначає майбутні сценарії розвитку ринків та формування нових успішних бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі висвітлено

ряд аспектів цієї проблематики: аналізуються феномен платформізації (Вишневський О., Жанг А., Трю Х.), успіх і невдачі великих гравців, які вчасно або ж надто пізно відреагували на радикальні зміни (Хупер В., Роулс М., Нірен Е.), зокрема в поведінці споживачів під впливом цифровізації. Проте, попри велику кількість напрацювань у сфері економіки, менеджменту та інформаційних систем, залишається низка питань щодо того, як саме глобальна цифрова трансформація загалом і цифровізація конкуренції зокрема впливає на зміну бізнес-моделей окремих фірм, як на традиційних, так і власне на цифрових ринках.

Метою статті є емпіричний аналіз зміни ключових патернів конкурентної поведінки фірм під впливом процесів цифровізації та їх уособлення у змінах бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація стала одним з ключових трендів змін в сучасній історії. Підвищення доступності даних, зростання швидкості обігу інформації, поширення цифрових благ – всі ці зміни мали фундаментальний вплив на розвиток суспільства, створюючи нові ринки та змінюючи конкурентний ландшафт на уже існуючих шляхом зміни типових бізнес-моделей. Розглянемо обидва випадки.

Прикладом першого є платформізація і створення нового цифрового продукту, що характеризується з одного боку, комплексним характером генерування корисності, а з іншого – мінімізацією трансакційних витрат у межах новостворюваної екосистеми порівняно з альтернативними каналами товарору. Таку траєкторію трансформації бізнес-моделей ми спостерігаємо на ринках інформаційно-посередницьких послуг покликаних поєднати водіїв та пасажирів (Uber, Lyft чи Uklon), продавців та покупців (Amazon, Ebay, Rozetka), орендодавців та орендарів (Booking, Airbnb) тощо [1, с. 63]. При цьому чим більшим є розрив «корисність – трансакційні витрати», тим впевненішим буде домінування платформи та глибшою деформація конкурентного ландшафту навіть не окремого ринку, а цілої плеяди ринків, пов'язаних посередницькою функцією платформи.

Особливо яскравим є приклад китайського застосунку WeChat. Він стартував як комунікаційна платформа, а сьогодні є визнаним «суперапом» (від англ. Super application – Супер застосунок) [2]. Сервіс відрізняється від західних аналогів, оскільки не практикує продаж реклами, а натомість вміщує в собі

більшість необхідних рядовому користувачу функцій. WeChat дозволяє користуватись чатами, здійснювати дзвінки, грати в онлайн-ігри, оплачувати онлайн-покупки, використовувати вбудований файлообмінник та хмарне сховище, здійснювати публікації у власному профілі, здійснювати оплату комунальних платежів, купувати квитки на транспорт, здійснювати онлайн-покупки та інше. Таким чином, WeChat став прикладом такої собі «горизонтальної платформи», де в межах однієї платформи функціонує цілий ряд дрібніших платформ, що забезпечують одну і ту ж аудиторію в різних ролях.

Менш яскравими, але не менш важливими є зміни домінуючих бізнес-моделей на традиційних ринках, оскільки вони ілюструють мультиплікативний ефект цифровізації конкуренції всією економікою і зміну її конкурентного ландшафту.

Візьмемо для прикладу ринок книг та відповідно історію падіння його колись другого найбільшого гравця – Borders Group. Причиною цього занепаду стало ігнорування компанією нової реальності, в якій нові бізнес-моделі та цифрові канали залучення клієнтів швидко зайняли важливі ролі, тоді як традиційна бізнес-модель продажу книг стрімко втрачала свою ефективність.

Компанія тривалий час продовжувала вкладатись у свою традиційну бізнес-модель з великою мережею фізичних магазинів, не звертаючи при цьому уваги на зміни ринку (за винятком розширення асортименту дисками з відео та аудіо записами). Свого часу успіх компанії приніс формат великих магазинів із широким вибором літератури, чого не могли собі дозволити конкуренти. Модель управління запасами в цієї мережі вважалась зразковою. Компанія спромоглась розбудувати мережу, що охоплювала 1200 книжкових гіпермаркетів в Америці, Азії та Європі.

Утім, слабка увага до розвитку електронної комерції та продажу цифрових копій книг стала фатальною для колись успішного гравця. Основний фокус і надалі залишався за розвитком фізичної мережі магазинів. Невеликим поступом у сторону цифровізації став запуск онлайн-магазину, який швидко закrywся на користь співпраці з Amazon, що стало ще однією стратегічною помилкою в управлінні компанією – вона почала віддавати власний трафік прямому конкуренту. Розвивати ж власний магазин CEO компанії відмовився, стверджуючи: «Ми не піддалися

божевілля з укладанням купи угод на 40 мільйонів доларів з пошуковими системами для залучення клієнтів будь-якою ціною» [3].

Станом на 2010 рік компанія займала частку ринку у 8,1%, тоді як Amazon – 22,%. Повільна окупність магазинів та високі видатки на розширення мережі зрештою призвели до того, що в 2011 році компанію було визнано банкрутом [4]. Таким чином, колись прогресивний бізнес поплатився за відмову від цифрової трансформації своєї бізнес-моделі. Причиною, вочевидь, було те, що керівник компанії вірив в успіх своєї моделі, яка дозволила йому досягнути визначних результатів з 1989 року, відколи його було призначено на позицію. Особливістю ситуації з цією компанією є те, що подальший розвиток неефективних моделей сприяв тому, що навіть конкуренти згодом не були зацікавлені в придбанні компанії. В результаті, компанія зазнала банкрутства та припинила своє існування.

Іншим прикладом нездатності реагувати на цифрову трансформацію конкурентних відносин стала компанія Time Inc., яка оперувала однойменним журналом, а також такими виданнями як Fortune та Sports Illustrated. Компанію було придбано іншою медіагрупою Meredith Corporation, яка почала відразу скорочення обсягів друкованих видань, продажі яких падали. За рік перед придбанням, Time Inc. відзвітувала про падіння продажів на 9% та падіння доходів від рекламодавців на 12%, що стало похідним результатом від зниження залученості читачів до друкованих матеріалів. Спадна динаміка компанії стала результатом того, що у 2017 її було придбано за 2,8 млрд доларів США, тоді як у 2014 її вартість оцінювалась в 4 млрд [5]. В наступному 2018 році CEO видавця The New York Times виступить із заявою про те, що «друкованій журналістиці залишилось, може, з десятків років» [6].

Приведені вище приклади стали відображенням нездатності окремих компаній до адаптації до нових ринкових трендів поведінки клієнтів. Це ставить друковані видання в складну позицію, де відмова від адаптації до нової реальності означатиме занепад. Натомість, деякі інші компанії змогли не лише адаптуватись до нових реалій, а й використати застарілі бізнес-підходи по-новому. Так, до прикладу, онлайн-видання BuzzFeed використало ідею з випуском друкованого видання як маркетингового ходу та поширення інформації про себе серед складно доступної аудиторії читачів [7].

Не обмежуючись інформаційними продуктами, погляньмо, наприклад, на смартфон, який за кілька десятиріч із типового споживчого блага перетворився на цифрову платформу, що чинить вплив на безліч суміжних ринків. Наприклад – ринок фотокамер. Важливим є те, що на цей ринок цифровізація впливала двічі: уперше, коли на ринку було представлено перші цифрові камери, які, на відміну від аналогових, могли робити більшу кількість фото та не потребували заміни плівок; та вдруге, коли поширення набули смартфони, які витіснили усі інші види камер із широкого вжитку. Зміну динаміки виробництва різних камер та, відповідно, структури ринку представлено на рисунку 1.

Доступність дешевих опцій та диктат ринку щодо обов'язковості наявності камер у смартфонах змінили ринок споживацьких камер, майже витіснивши з нього будь-які альтернативи смартфону. Інші види камер залишились нішевими рішеннями, які використовують в окремих випадках: професійні фотографі та відеографи, журналісти тощо. Натомість, мобільні фото та відео нині є основою для багатьох онлайн-сервісів, зав'язаних на регулярній публікації власного контенту користувачами.

Схожі зміщення сталися в багатьох інших сегментах: GPS-навігатори, музичні програвачі, годинники тощо. В усіх цих випадках на ринку відбулись схожі зміни. Спершу, масові рішення перейшли на користь смартфонів чи інших портативних цифрових пристроїв, після чого виробники займають одну із стратегій: переорієнтація на нішеві рішення на кшталт професійної техніки або преміум-сегменту; переорієнтація на периферійні рішення для нових лідерів ринку: окремі мікрофони для якіснішого запису звуку, лінзи та стабілізатори для відеозапису тощо; злиття чи поглинання конкурентом з подальшим переходом у стан елементу екосистеми.

Зрештою, окрім змін та переходів, цифровізація стала передумовою дифузії бізнес-моделей та розвитку гібридів, які поєднують в собі ознаки «традиційних» компаній та нових ІТ-організацій. Хю Нгуєн Трю досліджував природу змін в динаміці розвитку фінансових рішень. Для аналізу було взято ІТ-компанії, давні крупні банки, а також компанії, які було віднесено до групи фінансових установ другого покоління (Фінансові установи 2.0) [9]. Важливим висновком його дослідження стало те, що фінансові установи другого покоління за своєю природою є ближчими до цифрових

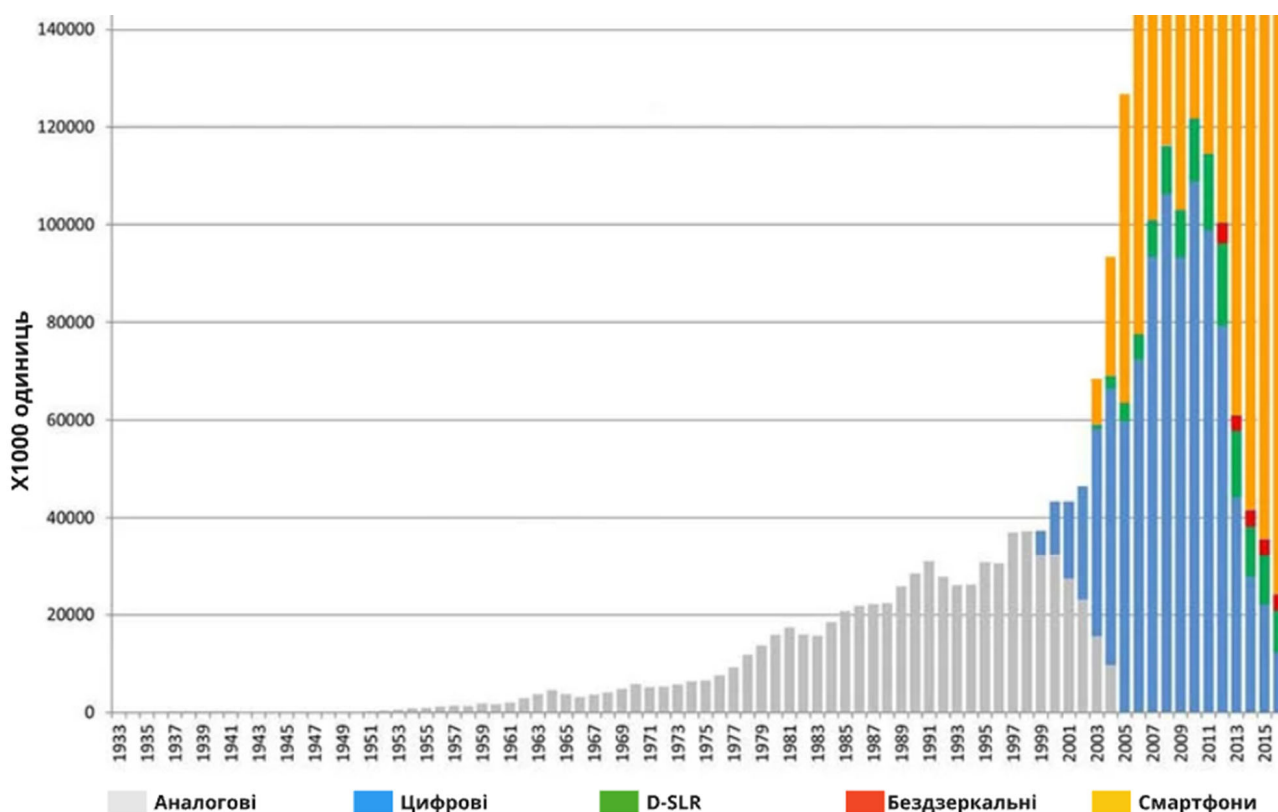


Рис. 1. Динаміка виробництва камер у світі, розподіл за типами пристроїв

Джерело: сформовано на основі[8]

компаній з позиції бізнес-моделі та моделі зростання бізнесу. Тоді як вони виконують таку ж функцію, як і традиційні банки, підходи до залучення клієнтів та глибокий ступінь цифровізації процесів дозволяють цим компаніям більш ефективно залучати нових клієнтів (рис. 2).

Таким чином, бізнес-моделі та способи конкуренції зазнали фундаментальних змін з приходом цифровізації. Тренд розвитку бізнес-моделей є багатовекторним. З одного боку, певні його прояви вже досягли значного впливу економіку та суспільство, як-от електронна комерція чи цифрові платежі, тоді як

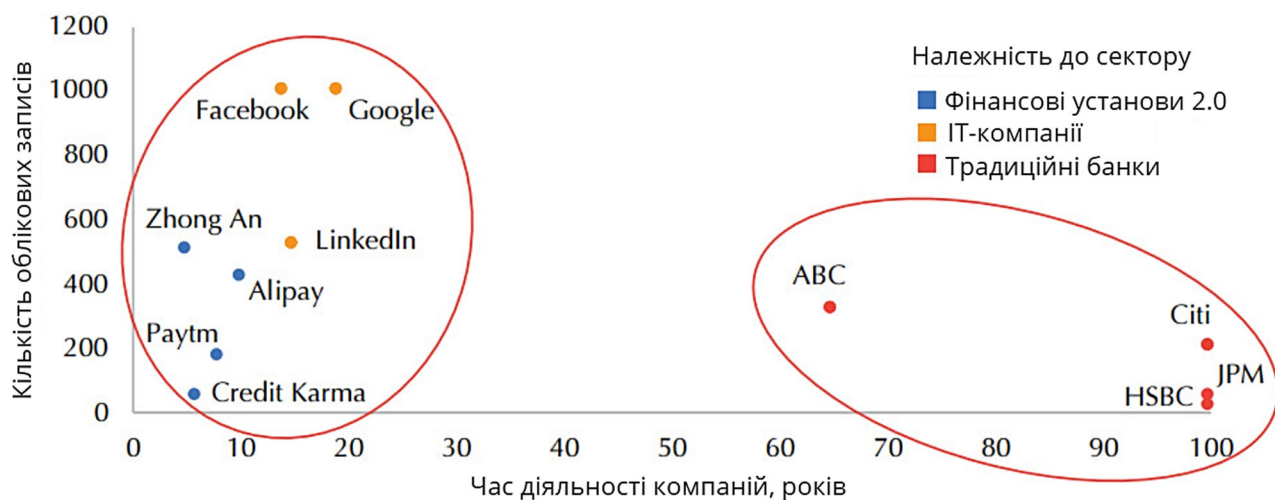


Рис. 2. Порівняльна характеристика кількості активних клієнтів ІТ-компаній, банків та фінустанов другого покоління.

Джерело: сформовано на основі [9]

інші прояви все ще з'являються та тестуються в ринкових умовах.

Висновки. Цифрова трансформація стала потужним каталізатором змін в суспільстві в цілому та в розвитку економічної конкуренції зокрема. Технологічний прогрес та зміна споживчих уподобань і моделей споживчої поведінки впливають на здатність фірм провадити конкурентну боротьбу та зберігати ринкові позиції. Всі ці зміни підштовхують ринок до акселерації розвитку тих бізнес-моделей, що найбільше відповідають новим очікуванням споживачів. Унаслідок цього колишні лідери, які проявили ригідність до цифрової транс-

формації власних бізнес-моделей, програють конкурентну боротьбу тим, хто своєчасно їх реалізував, осідлавши цифрову хвилю. Іншим варіантом є формування гібридних моделей, які поєднують традиційні та цифрові рішення задля збереження конкурентних позицій у цифровізованому просторі. Останнє більше характерне традиційним ринкам, тоді як для власне цифрових продуктів ефективною є стратегія «блакитного океану» і засновані на ній бізнес-моделі, які передбачають формування нового ринку для цифрового блага з вищим рівнем корисності порівняно з існуючими аналогами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вишневецький О.С. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки. *Цифрова економіка*: зб. матер. Націон. наук.-метод. конфер., 4–5 жовтня 2018 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2018. С. 63–66.
2. WeChat: behind the scenes at China's most successful app. London Business School. URL: <https://www.london.edu/think/we-chat-behind-the-scenes-at-chinas-most-successful-app> (дата звернення: 04.03.2025).
3. Borders overboard? Forbes. URL: <https://www.forbes.com/forbes/1998/0921/6206104a.html> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Hooper, W., & Rawls, M. K. Borders Group, Inc.'s Final Chapter: How a Bookstore Giant Failed in the Digital Age. University of Tennessee. URL: https://ir.law.utk.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=utk_studlawbankruptcy (дата звернення: 04.03.2025).
5. Meredith Corp. Acquires Time Inc. in \$2.8 Billion Koch Brothers-Backed Deal. Variety. URL: <https://variety.com/2017/biz/news/meredith-corp-time-inc-acquisition-merger-koch-brothers-1202623214> (дата звернення: 04.03.2025).
6. New York Times CEO: Print journalism has maybe another 10 years. CNBC. URL: <https://www.cnbc.com/2018/02/12/print-journalism-may-last-another-10-years-new-york-times-ceo.html> (дата звернення: 04.03.2025).
7. BuzzFeed just published a print newspaper. The Week. URL: <https://theweek.com/speedreads/827453/buzzfeed-just-published-print-newspaper> (дата звернення: 04.03.2025).
8. This Latest Camera Sales Chart Shows the Compact Camera Near Death. PetaPixel. URL: <https://petapixel.com/2017/03/03/latest-camera-sales-chart-reveals-death-compact-camera/> (дата звернення: 04.03.2025).
9. Why finance is becoming hyperscalable. Disruptive Finance. URL: <http://www.disruptivefinance.co.uk/2017/07/24/why-finance-is-becoming-hyperscalable> (дата звернення: 04.03.2025).

REFERENCES:

1. Vyshnevskyi O. S. (2018). Tsyfrovі platformy yak yadro tsyfrovizatsii ekonomiky [Digital platforms as the core of economic digitalization]. *Tsyfrova ekonomika: Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya* (Kyiv, October 4th-5th, 2018). Kyiv: Kyiv State University of Economics, pp. 63–66. (in Ukrainian)
2. London Business School. (2019, November 20). WeChat: behind the scenes at China's most successful app. <https://www.london.edu/think/we-chat-behind-the-scenes-at-chinas-most-successful-app> (accessed March 04, 2025).
3. Borders overboard? (1998, September 21). Forbes. <https://www.forbes.com/forbes/1998/0921/6206104a.html> (accessed March 04, 2025).
4. Hooper, W., & Rawls, M. K. (2014). Borders Group, Inc.'s final chapter: How a bookstore giant failed in the digital age. University of Tennessee. https://ir.law.utk.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=utk_studlawbankruptcy (accessed March 04, 2025).
5. Meredith Corp. acquires Time Inc. in \$2.8 billion Koch Brothers-backed deal. (2017, November 26). Variety. <https://variety.com/2017/biz/news/meredith-corp-time-inc-acquisition-merger-koch-brothers-1202623214> (accessed March 04, 2025).

6. New York Times CEO: Print journalism has maybe another 10 years. (2018, February 12). CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/02/12/print-journalism-may-last-another-10-years-new-york-times-ceo.html> (accessed March 04, 2025).

7. BuzzFeed just published a print newspaper. (2019, March 6) The Week. <https://theweek.com/speedreads/827453/buzzfeed-just-published-print-newspaper> (accessed March 04, 2025).

8. This latest camera sales chart shows the compact camera near death. (2017, March 3). PetaPixel. <https://petapixel.com/2017/03/03/latest-camera-sales-chart-reveals-death-compact-camera> (accessed March 04, 2025).

9. Why finance is becoming hyperscalable. (2017, July 24). Disruptive Finance. <http://www.disruptivefinance.co.uk/2017/07/24/why-finance-is-becoming-hyperscalable> (accessed March 04, 2025).