

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-21>

УДК 330.34; 338.24; 658.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ SUBSCRIPTION-ЕКОНОМІКИ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF THE SUBSCRIPTION ECONOMY

Горобець Олексій Віталійович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8672-5469>**Horobets Oleksii**

State University of Trade and Economics

У статті досліджено передплатну бізнес-модель та її роль у трансформації сучасних підприємств. Проаналізовано перехід від традиційних продажів до моделі регулярного доступу, що ґрунтується на повторюваних платежах та безперервній взаємодії з клієнтами. Розкрито особливості адаптації моделі створення цінності до вимог subscription-економіки й визначено ключові компоненти, необхідні для підтримання стабільної клієнтської цінності. Обґрунтовано, що впровадження передплатної моделі потребує системної трансформації бізнес-процесів, операційної та сервісної архітектури підприємства. Підкреслено важливість довгострокової клієнтської лояльності, узгодженості сервісних рішень і технологічної готовності підприємства. Запропоновано структурований підхід та алгоритм упровадження передплатної моделі в умовах регулярного обслуговування клієнтів з метою забезпечення стабільних доходів і конкурентоспроможності.

Ключові слова: трансформація бізнес-моделей, цифрові продукти, маркетинг, передплата, моделі ціноутворення, клієнтська цінність, утримання користувачів, екосистеми цифрових підприємств.

The article examines the subscription-based business model as a strategic and operational framework for transforming enterprises in the context of the evolving subscription economy. The research focuses on the shift from traditional one-time transactional sales toward models of recurring access, which are based on continuous customer interaction, predictable repeated payments, and the long-term delivery of customer value. The study emphasizes that within the subscription economy, value creation is no longer episodic but becomes a continuous and cyclical process that requires enterprises to rethink their product design, service logic, operational architecture, and approaches to customer relationship management. It is substantiated that the implementation of subscription models involves not only changes in pricing and monetization mechanisms but also a comprehensive transformation of business processes, including service standardization, digital infrastructure development, data-driven personalization, and customer experience management. The article analyzes global trends in the development of the subscription economy and highlights the expansion of subscription models beyond digital industries into traditional sectors such as retail, logistics, and financial services. A structured approach and a step-by-step algorithm for implementing subscription-based business models under conditions of regular customer service are proposed, covering the stages of value identification, service design, operational execution, monetization, and continuous improvement. Particular attention is paid to factors influencing customer retention and long-term loyalty, as well as to strategic, operational, and behavioral risks associated with subscription adoption, including customer churn, subscription fatigue, innovation inertia, and technological readiness constraints. It is argued that a systematic and integrated transformation toward subscription-based models enables enterprises to enhance financial sustainability, increase revenue predictability, and strengthen competitiveness in dynamic and uncertain market environments.

Keywords: business model transformation, digital products, marketing, subscription, pricing models, customer value, user retention, digital enterprise ecosystems.

Постановка проблеми. Підприємства дедалі частіше спрямовують свої стратегічні зусилля на зміцнення довготривалих взаємовідносин зі споживачами, оскільки стійкі клі-

єнтські зв'язки підвищують передбачуваність бізнес-процесів і сприяють фінансовій стабільності. В умовах ринкової турбулентності та загострення конкуренції особливої ваги

набуває пошук інструментів, що забезпечують регулярний прогнозований дохід, сприяють залученню нових клієнтів та підвищують відсоток утримання поточних. Subscription-модель виступає одним із таких інструментів, оскільки дає змогу формувати стабільні надходження та поглиблювати взаємодію зі споживачем. Її практичне впровадження в діяльність підприємств супроводжується низкою методологічних і управлінських труднощів: перехід до передплатного формату передбачає не лише зміну способу монетизації, а й трансформацію логіки створення цінності, перебудову ключових бізнес-процесів, адаптацію операційної моделі та переосмислення підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами. Основна проблема полягає у відсутності систематизованого підходу до впровадження subscription-моделі в діяльність підприємств, який би забезпечував узгодженість управлінських рішень і результативне функціонування підприємства в умовах регулярного обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових працях особлива увага приділяється теоретико-методологічним і прикладним аспектам трансформації традиційних бізнес-моделей. Важливий внесок у вивченні subscription-економіки зробили науковці Кобзару Паула та Александру Тугуї [6], аналізуючи вплив зміни споживчих уподобань, розвитку цифрових технологій та фінансових переваг регулярного доходу на основі передплатної моделі. У роботі Шів Шукла, Річа Кумарі, та Сакші Тхакур [7] підкреслюється, що в передплатній моделі успіх мають ті підприємства, що ефективно керують ціноутворенням, забезпечують цінність та оптимізують користувацький досвід, а для зростання та утримання передплатників важливо впроваджувати інновації, орієнтуватися на клієнта та дотримуватися етичних підходів. Дана тема також піднімається й в роботах інших зарубіжних науковців: Крістіан Ковальковський та Вольфганг Улага [4], Крістофер Веланд Йоханнес Ліндстрем, Бехзад Малекі Вішкаї та П'єтро Де Джованні [5] та інших. Серед українських науковців, які розглядають питання побудови інноваційних моделей монетизації в умовах сучасного ринку, варто виділити Олешко Тамару, Попик Наталію [1], Чизмар Івана [2], Шостак Людмилу [3]. У працях цих авторів досліджуються особливості передплатних моделей, визначаються чинники, що впливають на

ефективність моделей, а також аналізуються методи управління цінністю клієнта у форматі регулярних платежів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на зростання популярності передплатних моделей у світовій практиці, наукове опрацювання їх інтеграції в діяльність підприємств усе ще залишається фрагментованим. Переважна частина сучасних досліджень зосереджується перевагах передплати або аналізі окремих кейсів. Натомість питання системного впровадження передплати як нової бізнес моделі у підприємствах, що працюють на цифровому і на традиційному ринках, залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового уточнення. Бракує комплексного розуміння, як саме підприємства різних галузей можуть реорганізувати свої внутрішні процеси, систему створення цінності та механізми роботи з клієнтом для переходу до моделі регулярної оплати. Тому постає необхідність у більш ґрунтовному вивченні підходів до переходу на subscription-модель в діяльності підприємств, з урахуванням трансформації ціннісної пропозиції, операційної моделі та маркетингових процесів.

Метою дослідження є формування цілісного підходу до впровадження передплатної моделі в діяльність підприємств шляхом уточнення принципів трансформації бізнес-процесів, визначення ключових компонентів адаптації моделі створення цінності та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах регулярного обслуговування клієнтів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Subscription-економіка визначається переходом від разових транзакцій до оплати регулярного доступу до продукту чи послуг, що надаються підприємством, за фіксовану ціну, яку платить клієнт, на обмежений період часу. У межах subscription-економіки subscription-модель виступає інструментом реалізації даного підходу на рівні окремого підприємства та визначає спосіб організації бізнес-процесів, формування ціннісної пропозиції та механізмів монетизації. Цінність моделі для підприємства базується на регулярній взаємодії із передплатником з метою формування стабільних грошових надходжень. Моделі передплати стають одним із ключових каталізаторів економічної динаміки, а підприємства, діяльність яких організована на її основі, демонструють темпи зростання,

що істотно перевищують показники традиційних секторів економіки [6, с. 143].

Сучасні тенденції розвитку глобальних ринків демонструють суттєве посилення ролі передплатних моделей як у споживчому B2C сегменті, так і в корпоративному секторах. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, регулярні витрати домогосподарств на передплатні послуги вже стали вагомою частиною їх фінансової поведінки. Зазначається, що в середньому американський користувач щорічно витрачає понад 1600 доларів на послуги, доступ до яких забезпечується на умовах автоматичного продовження та рекурентних платежів, що свідчить про фундаментальний зсув від моделі володіння до моделі доступу, яка гарантує передбачуваність, зручність та зниження когнітивних витрат на вибір [6, с. 137]. Прогнозні оцінки аналітиків також підтверджують інтенсивне зростання сектору subscription-економіки. Згідно з [8], очікується, що загальний обсяг світового ринку передплат зростатиме щорічно приблизно на 15%, досягнувши орієнтовно 2 трильйона доларів США у 2034 році.

Важливо підкреслити, що розвиток передплатної економіки не обмежується цифровою індустрією, а охоплює також логістичний сектор, роздрібну торгівлю, фінансові послуги та широкий спектр сервісних галузей. Поширення моделей регулярного доступу стало рушійним фактором як для нових технологічних підприємств, що з самого початку проєктують свою діяльність відповідно до subscription-підходу, так і для традиційних бізнесів, які вимушені модернізувати операційні процеси, щоб відповідати вимогам ринку повторюваних доходів.

Для багатьох підприємств перехід до передплатних моделей означає фундаментальні зміни на стратегічному рівні, що передбачають переосмислення ключових пріоритетів розвитку, удосконалення сервісних рішень та адаптацію продуктового портфеля відповідно до нових моделей споживчої поведінки, сформованих економікою передплати. Такі трансформації створюють підґрунтя для оновлення внутрішніх операційних процесів підприємства.

Комплексна перебудова бізнес-логіки підприємства включає в себе переосмислення продуктового дизайну, модернізацію сервісної інфраструктури, упорядкування системи управління клієнтським досвідом, перегляд операційної моделі, адаптацію фінансової

архітектури до вимог стабільних повторюваних платежів, а також створення та підтримання цінності для клієнта. Останнє, в свою чергу, формує нову логіку взаємодії, у якій споживацька цінність орієнтована здебільшого на зручність, гнучкість та безперервність сервісу [6, с. 139]. Тільки за умови узгодженого функціонування цих структурних компонентів підприємство здатне забезпечити стійкість передплатної моделі та підтримати довгострокову лояльність і утримання клієнтів.

З метою визначення факторів лояльності та сприйняття цінності у [7, с. 279] проведено дослідження серед клієнтів, які користуються передплатами. За результатами зазначається, що більшість респондентів оформлюють її в довгостроковому періоді на ті послуги, які вони вважають ціннісними для себе з точки зору споживчого досвіду, що підкреслює необхідність для підприємств систематично надавати значущі переваги, які відповідають очікуванням клієнтів. У разі відсутності постійного задоволення з боку клієнта, існує висока ймовірність припинення передплати, що призводить до відтоку передплатників. У [5] наголошується, що для підтримки довгострокових взаємин із клієнтами підприємствам слід зосередитися на підвищенні цінності через преміум-контент, ексклюзивний функціонал, додаткові вигоди, покращення якості обслуговування, або будь-якої іншої унікальної цінності чи додаткової вигоди, недоступної у конкурентів.

Формування цінності у передплатній бізнес-моделі має системний і поетапний характер. Оскільки клієнт очікує не одноразовий результат, а стабільну та повторювану вигоду, підприємство повинно синхронізувати продуктову, сервісну, операційну та фінансову складові. Виникає потреба в інтегрованому процесі: від створення підприємством цінності до її передачі та розвитку у межах передплати. Запропонований алгоритм окреслює ключові етапи цього процесу та демонструє їх логічну взаємопов'язаність (рис. 1).

На відміну від моделі традиційних продажів передплатна модель передбачає циклічний характер взаємодії і зосереджена на тривалому супроводі клієнта. Для систематизації переходу на передплату доцільно розглядати трансформацію підприємства як структурований набір етапів, кожен з яких формує основу наступного та сприяє формуванню стійкої моделі довготривалих відносин з клієнтом (рис. 2).

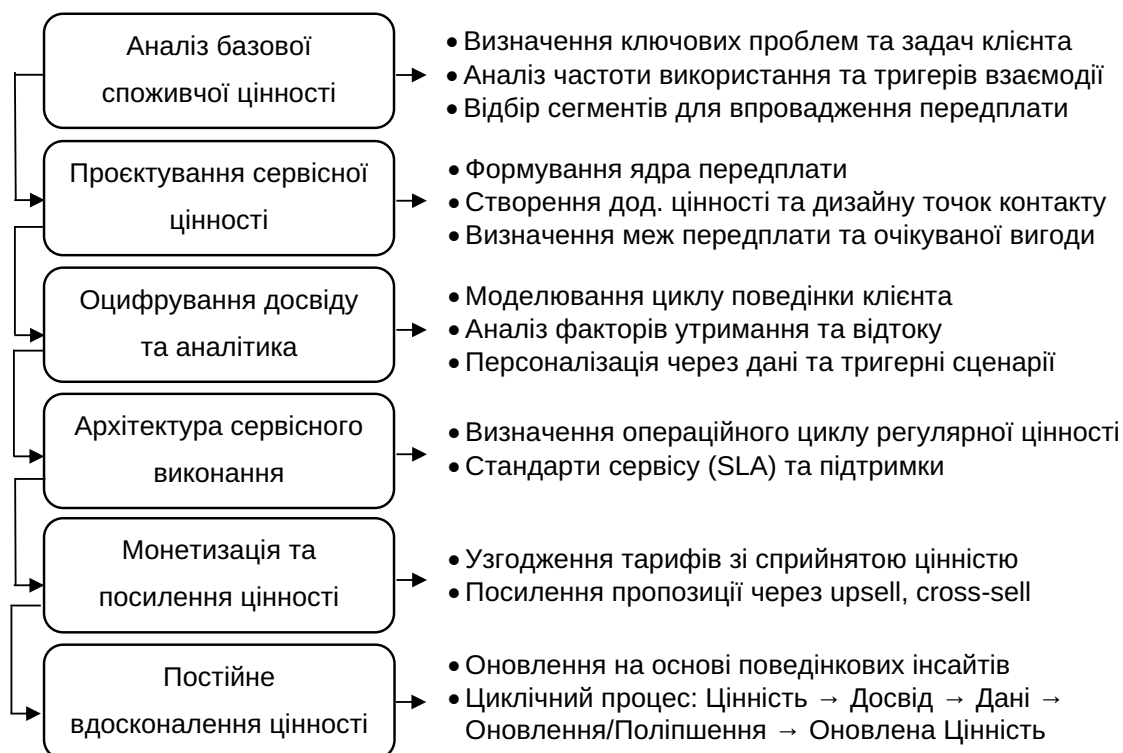


Рис. 1. Процес створення та управління цінністю у передплатній бізнес-моделі підприємства

Джерело: сформовано на основі [5, с. 264]



Рис. 2. Етапи трансформації бізнес-моделі підприємства, орієнтованих на передплатну модель

Джерело: сформовано автором

У традиційній моделі цінність створюється одноразово під час продажу, у передплатній моделі – формується постійно, і ключовим є глибоке розуміння його потреб, мотивацій та поведінкових патернів клієнтів. Ефективно організований цикл: залучення, активації, утримання та продовження передплати – формують базове ядро операційної діяльності підприємства на ринку [5, с. 268].

Трансформація бізнес-моделі передбачає структурування компонентів, що забезпечують її створення й подальший запуск. На основі узагальнення теоретичних положень та сучасних практик можна виокремити ключові структурні елементи, дотримання яких є необхідним для формування стійкої та кон-

курентоспроможної передплатної пропозиції. Автором запропоновано підхід (рис. 3), який окреслює основні компоненти та етапи, що мають бути реалізовані підприємством для створення стабільної бізнес-моделі.

Попри значний економічний потенціал та стрімке поширення передплатних моделей, їх упровадження супроводжується низкою ризиків, що можуть негативно впливати як на бізнес, так і на споживачів. Одним із ключових викликів, згідно [6], є ризик стратегічної інерції: отримавши передбачуваний потік регулярного доходу, підприємства можуть знижувати інтенсивність інновацій, що призводить до стагнації продукту та зниження його ринкової привабливості. У таких умовах бізнеси

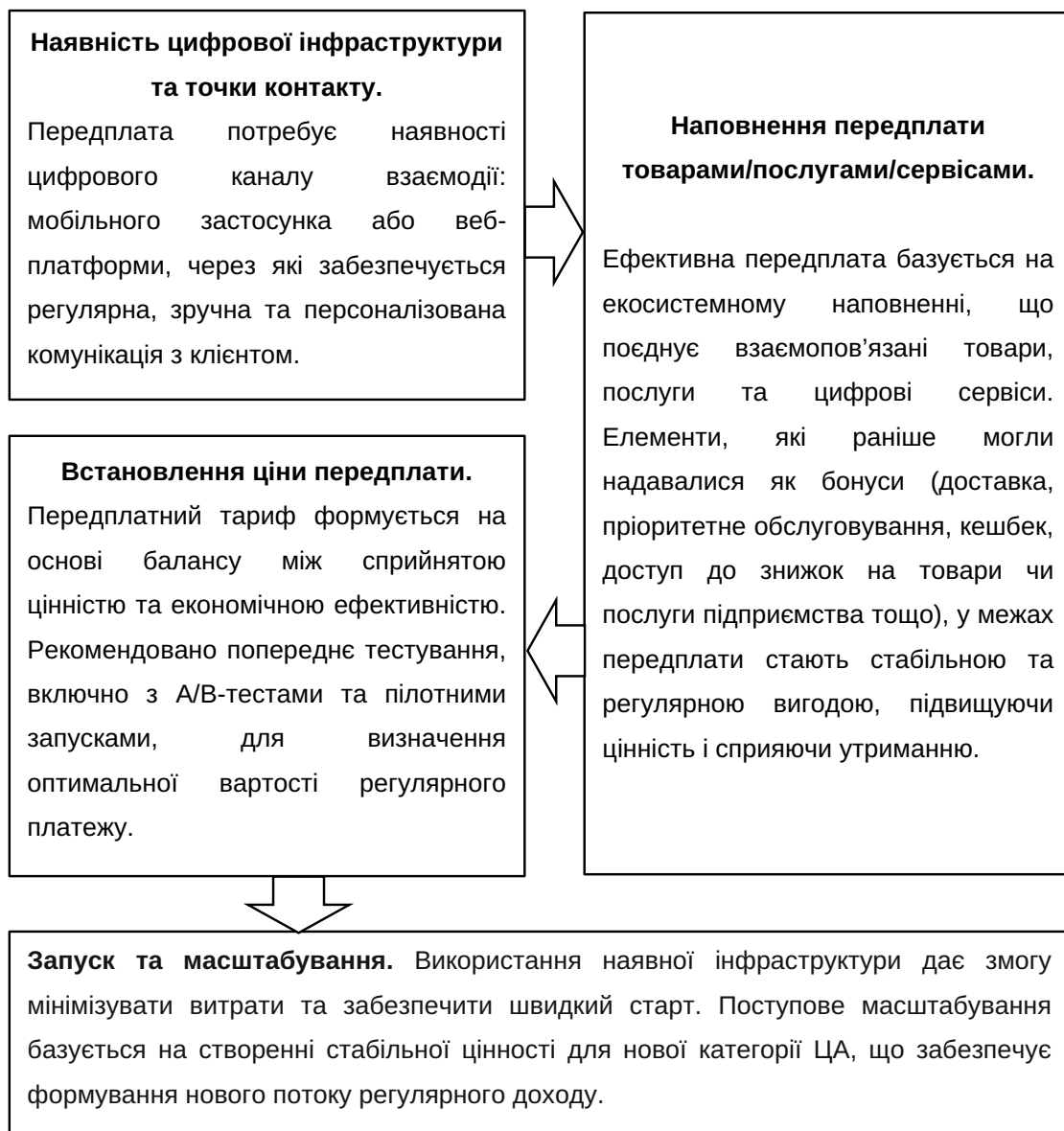


Рис. 3. Ключові компоненти передплатної моделі

Джерело: сформовано автором

фокусуються переважно на максимізації утримання чинних клієнтів, а не на розвитку нових ціннісних пропозицій, що у довгостроковій перспективі здатне послабити конкурентоспроможність.

Іншим ризиком може бути "втома від передплати", коли споживачі стикаються з інформаційним та фінансовим перевантаженням, що зумовлює зростання відтоку клієнтів і зниження їх лояльності. Невизначеність у виборі та повторювані платежі створюють додаткове психологічне навантаження, що може підірвати довіру до бренду й сформувати негативне ставлення до передплатної моделі.

Не менш важливими є операційні ризики, пов'язані з масштабуванням інфраструктури, управлінням великою кількістю мікротранзакцій та забезпеченням безпеки даних. Передплатна модель потребує високого рівня технологічної готовності, зокрема стабільних систем білінгу, персоналізації та прогнозування попиту. Невідповідність операційних можливостей технологічним вимогам призводить до збоїв у наданні послуг, що безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів і може спричинити фінансові втрати.

Водночас системна і комплексна трансформація бізнесу у формат передплатної моделі, заснований на запропонованому цілісному підході, дозволяє мінімізувати операційні та маркетингові ризики, підвищити

стабільність взаємодії з клієнтами та забезпечити успішну реалізацію моделі в практичній діяльності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження сформовано цілісний підхід до впровадження передплатної моделі в діяльність підприємств. Доведено, що перехід потребує не часткових змін, а системної трансформації бізнес-процесів, яка охоплює структуру продукту, сервісну архітектуру, операційну модель та механізми формування клієнтської цінності. Проаналізовані принципи трансформації дозволили уточнити ключові елементи адаптації моделі створення цінності у форматі регулярного обслуговування. Запропоновані алгоритми трансформації узагальнюють практичні кроки, необхідні для впровадження передплати в умовах різних галузевих середовищ. Передплатна модель може забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу за умови узгодженості стратегічних, операційних і сервісних рішень та здатності підтримувати повторювану цінність у взаєминах із клієнтом. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методики оцінки ефективності впровадження передплатної моделі, удосконалення маркетингових стратегій утримання клієнтів, а також аналіз впливу моделі на конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олешко Т., Попик Н., Макодзєба Д. Застосування інноваційних бізнес моделей в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80> (дата звернення: 02.01.2026).
2. Чизмар І. І. Цифрова трансформація як тригер формування нових бізнес-моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 8. С. 102–106. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.102> (дата звернення: 02.01.2026).
3. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154> (дата звернення: 02.01.2026).
4. Kowalkowski C., Ulaga W. Subscription offers in business-to-business markets: conceptualization, taxonomy, and framework for growth. *Industrial marketing management*. 2024. Vol. 117. P. 440–456. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.014> (дата звернення: 02.01.2026).
5. Lindström C. W. J., Maleki Vishkaei B., De Giovanni P. Subscription-based business models in the context of tech firms: theory and applications. *International journal of industrial engineering and operations management*. 2023. Vol. 7. P. 256–274. URL: <https://doi.org/10.1108/ijieom-06-2023-0054> (дата звернення: 02.01.2026).
6. Paula Cobzaru, Alexandru Tugui. The subscription economy and its contribution to the global economy. *Management studies*. 2024. Vol. 12, no. 3. P. 137–145. URL: <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2024.03.001> (дата звернення: 02.01.2026).
7. Shukla S., Kumari R., Thakur D. S. Effectiveness of subscription model in modern marketing. *International journal for novel research in economics, finance and management*. 2025. Vol. 3. P. 269–281. URL: <https://ijnrefm.com/wp-content/uploads/2025/04/ijnrefm-vol-3-issue2-138.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).
8. Subscription economy market. Dimension Market Research. URL: <https://dimensionmarketresearch.com/report/subscription-economy-market/> (дата звернення: 02.01.2026).

REFERENCES:

1. Oleshko T., Popyk N., Makodzeba D. (2022) Zastosuvannia innovatsiinykh biznes modelei v Ukraini [Application of innovative business models in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 37. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80> (accessed January 02, 2026).
2. Chyzmar I. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak tryher formuvannia novykh biznes-modelei [Digital transformation as a trigger for the formation of new business models]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 8, pp. 102–106. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.102> (accessed January 02, 2026).
3. Shostak L., Bilo I., Ulianytskyi A. (2024) Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of enterprises in the digital age: international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 60. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154> (accessed January 02, 2026).
4. Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2024) Subscription offers in business-to-business markets: Conceptualization, taxonomy, and framework for growth. *Industrial Marketing Management*, vol. 117, pp. 440–456. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.014> (accessed January 02, 2026).
5. Lindström, C. W. J., Maleki Vishkaei, B., & De Giovanni, P. (2023) Subscription-based business models in the context of tech firms: Theory and applications. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, vol. 7, pp. 256–274. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijieom-06-2023-0054> (accessed January 02, 2026).
6. Paula Cobzaru & Alexandru Tugui. (2024) The subscription economy and its contribution to the global economy. *Management Studies*, vol. 12(3), pp. 137–145. Available at: <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2024.03.001> (accessed January 02, 2026).
7. Shukla, *S., Kumari, R., & Thakur, D. S. (2025) Effectiveness of subscription model in modern marketing. *International Journal for Novel Research in Economics, Finance and Management*, vol. 3. pp. 269–281. Available at: <https://ijnrefm.com/wp-content/uploads/2025/04/ijnrefm-vol-3-issue2-138.pdf> (accessed January 02, 2026).
8. Subscription economy market. Dimension Market Research. Available at: <https://dimensionmarketresearch.com/report/subscription-economy-market/> (accessed January 02, 2026).

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025