



ISSN 2223-3822

Shveda N. & Krause O. (2023) Transformation of business models in the digital economy. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 28, no. 1, pp. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>



SEPS

Journal

Socio-Economic  
Problems and the State

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Наталія ШВЕДА

Ольга КРАУЗЕ

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: [nshveda1509@gmail.com](mailto:nshveda1509@gmail.com)

e-mail: [krauze.olia@gmail.com](mailto:krauze.olia@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0278-3243>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0374-2582>



**Анотація:** У статті аргументовано доцільність цифрової трансформації бізнес-моделей. Визначено, що процес цифрової трансформації на сучасному етапі розвитку торкнувся всіх сфер життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, споживачами цифрових технологій є без винятку всі – держава, бізнес, пересічні громадяни. Розвиток цифрової економіки України передбачає створення ринкових стимулів, мотивацій, формування попиту і потреб щодо використання цифрових технологій. Цифрову трансформацію бізнес-моделей розглянуто як оптимізацію ресурсів за допомогою цифрових технологій. У статті розглянуто найбільш популярні цифрові бізнес-моделі, а також сутність та основні переваги застосування цифрової платформи. Цифрова платформа є основою шеренгової економіки, яка розрахована здебільшого на малий та середній бізнес і визначається як поєднання горизонтальних бізнес-зв'язків та ІТ-платформи, де користувачі здійснюють обмін активами без участі великих гравців чи корпорацій. В Україні шеренг представлено у декількох секторах економіки, основними з яких є перевезення, фінансовий сектор і медична сфера. Шеренгові платформи за суттю є базою для таких бізнес-моделей, як Access-Over-ownership та On-demand. Access-Over-ownership орієнтована на спільне використання фізичних речей (житло, автомобілі, техніка, обладнання). Модель On-demand орієнтована на споживання цифрового контенту. Окремо виділено модель електронної комерції, яка є односторонньою. Розглянуто основні види бізнес-моделей в електронному бізнесі, такі як: партнерський маркетинг (чіткий розподіл обов'язків між сторонами щодо створення продукту та його рекламування); Affinity club (співпраця з асоційованими учасниками та групами за інтересами); Blockchain-based business models (бізнес-моделі, засновані на технологіях блокчейн); Brokerage (посередництво при здійсненні операцій купівлі-продажу) та інші. Розглянуто відмінні риси бізнес-екосистем та головні способи монетизації цифрових бізнес-моделей. Визначено, що сучасні цифрові бізнес-моделі рідко зустрічаються у чистому виді, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасні компанії здебільшого використовують комбіновані та модифіковані моделі. Визначено фактори, що сприяють оптимізації, трансформації існуючих та розробленню нових бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації, принципові відмінності між традиційними бізнес-моделями та цифровими платформами.

**Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, бізнес-моделі, цифрові платформи, цифрові технології, цифрова трансформація бізнесу.

### Article history:

Received: April, 2023

1st Revision: May, 2023

Accepted: May, 2023

### JEL classification:

O10

O14

### UDC:

330.33

### DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>



Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## **1. Постановка проблеми.**

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення рф на територію України слугували потужним каталізатором переходу бізнесу до цифрового простору. Багато компаній, які в силу певних обставин раніше опиралися цифровізації, прийняли її як неминучі зміни та змогли успішно адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. В реаліях сьогодення запорукою успішності та перспективності бізнесу є проєктний підхід до бізнесу та використання цифрових технологій, а також сучасних способів комунікації та безперервного тренінгу персоналу з метою підвищення необхідної кваліфікації в сфері ведення цифрового бізнесу.

## **2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Питання цифрової трансформації бізнес-моделей на сучасному етапі розвитку є надзвичайно актуальними і привертає увагу багатьох науковців і практиків. Дослідження теоретичних та практичних положень щодо цифрової трансформації бізнес-моделей знайшли відображення в наукових доробках як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, таких як: Я. Колешня [1], В. Ткачук, С. Обіход [3], В. Фіщук, В. Матюшко, В. Чернів, О. Юрчак, О. Лаврик, Я. Амелін [5], О. Чатченко, І. Г. Бубенець [6], М. Яковлева [9] та інші.

## **3. Постановка завдання.**

На сучасному етапі розвитку, за умов напруженого конкурентного середовища, динамічного розвитку цифрових технологій, певних обмежень щодо мобільності бізнесу (пов'язаних з тривалою пандемією та повномасштабним вторгнення рф на територію України) питання цифрової трансформації бізнес-моделей набули значної актуальності. Метою статті є визначення доцільності цифрової трансформації бізнесу, огляд найбільш популярних моделей цифрових бізнес-моделей, визначення основних напрямів їх застосування вітчизняними компаніями.

## **4. Виклад основного матеріалу.**

Процес цифровізації на сучасному етапі розвитку передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні системи.

До цифрових технологій належать: Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо [5].

Споживачами цифрових технологій є без винятку всі – держава, бізнес, пересічні громадяни. Розвиток цифрової економіки України передбачає створення ринкових стимулів, мотивацій, формування попиту і потреб щодо використання цифрових технологій як для всіх сфер бізнесу, так і для пересічних громадян, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зростанню обсягів виробництва високотехнологічної продукції та добробуту населення. Впровадження цифрових технологій призводить до зміни моделі ведення бізнесу, способів його утворення та надання цінності.

Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити. Також «цифровість» у

бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [4].

Найбільш популярною моделлю ведення бізнесу в умовах цифрової трансформації є класична «канва бізнес-моделі» Остервальдера-Піньє. Основними елементами даної бізнес-моделі є: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх товарів і послуг; система створення даної цінності; активи, використані компанією для створення даної цінності; фінансова модель компанії, що визначає структури витрат і способи отримання прибутку.

Значної популярності, як загальна схема роботи для багатьох бізнесів, набула модель цифрових платформ. Цифрова платформа – це віртуальний простір, сайт, додаток, який забезпечує інформаційний обмін і транзакції між великою кількістю користувачів, надає можливість продавцю та покупцю контактувати без посередників, напряму, при цьому ролі продавця і покупця є змінними. Цінність платформи зростає прямо пропорційно до кількості її учасників.

Саме цифрова платформа лежить в основі шеренгової економіки (економіки спільного використання), це бізнес-модель, що визначається як діяльність на основі однорангового зв'язку (P2P), у рамках даної моделі користувачі можуть здійснювати обмін активами, якими вони не користуються.

За прогнозами Credit Suisse, до 2025 року обсяг шеренгової економіки сягне 335 млрд дол. США. Шерінг – це поєднання горизонтальних бізнес-зв'язків та IT-платформи, де користувачі надають послуги або продають товари один одному напряму, без участі великих гравців чи корпорацій. Допоміжними при здійсненні таких операцій є сучасні додатки та портали, які надають доступ до клієнтської чи підприємницької бази, попередньо перевіряючи обидві сторони договору та виступаючи гарантом благонадійності обох сторін, при цьому вони беруть комісії за свої послуги з однієї чи з іншої сторони. Шеренгова економіка розрахована здебільшого на малий і середній бізнес, але й великі корпорації мають можливість зареєструватися у додатку та нарівні з іншими гравцями продавати свої послуги через таку електронну платформу. Шеренгова економіка розвивається за усіма можливими напрямками, прикладами можуть бути домашні ресторани, шеренг автомобілів, житла, речей, тощо, а також величезний сегмент P2P кредитування. В Україні шеренг представлено у декількох секторах економіки, основними з яких є три:

- перевезення – яскравими представниками є французький BlaBlaCar, що вийшов на український ринок ще у 2014 р. та американський UBER – працює на українському ринку з 2016 р.;

- фінансовий сектор – P2P кредитування. Можливості P2P кредитування на українському ринку вже багато років надають WebMoney, АТ КБ «ПриватБанк» та АФА;

- медична сфера – вже багато років в Україні існують додатки, що поєднують пацієнтів і лікарів, наприклад Helsi.me, Mediki, тощо [9].

Особливістю шеренгової економіки та її цінністю для малого бізнесу, є легкість доступу до ринку. Іншими перевагами шеренгу є зростаюча конкуренція та здешевлення доступу малого бізнесу до клієнтів.

Шеренгові платформи по суті є базою для двох бізнес-моделей: Access-Over-ownership (доступ на вимогу, спільний доступ) та On-demand (доступ за запитом, на вимогу). Перша модель – Access-Over-ownership – орієнтована на спільне використання фізичних речей (житло, автомобілі, техніка, обладнання). Друга модель – On-demand – орієнтована на споживання цифрового контенту, тобто мова йде про нефізичні, цифрові товари та послуги. До даної моделі належать Spotify і Netflix. На українському ринку прикладом є Мегого – провайдер телебачення, який окрім традиційних послуг, дозволяє купувати певні кінострічки для перегляду [1, с. 88].

Окремо виділяють модель електронної комерції, відмінною рисою від попередніх моделей є те, що дана модель одностороння, тобто компанії продають власні товари чи послуги через Інтернет-канали.

До основних видів бізнес-моделей в електронному бізнесі слід віднести:

1. *Affiliate marketing business model* (партнерський маркетинг) – дана модель широко увійшла на ринок електронної комерції у 1994 році, а у 1996 році «Amazon» стала першою великою компанією, яка почала використовувати стрімко зростаючу кількість он-лайн транзакцій для отримання прибутку. Схема партнерського (афілійованого) маркетингу передбачає чіткий розподіл обов'язків між сторонами щодо створення продукту та його рекламування. До схеми афілійованого маркетингу залучено чотири сторони: рекламодавець, виробник продукту; партнер з маркетингу; клієнт, джерело трафіку; партнерська мережа. Рекламодавець (виробник продукту) пропонує продукт для просування на ринку, формує бюджет на його просування та несе ризики, пов'язані з роботою партнерів. Партнером є особа або група осіб, обов'язком яких є залучення користувачів до придбання продукту, за кожен одиницю проданого товару партнер отримує грошову винагороду. Клієнтом в даному випадку є відвідувач, який зайшов на цільову сторінку. За умови платного трафіку аудиторію залучають до пропозиції через оголошення в соцмережах, пошукових системах і нативну (природну) рекламу. При безкоштовному трафіку застосовується контент-маркетинг та пошукова оптимізація. За результатами такої «співпраці» клієнт отримує потрібний йому продукт із розгорнутою інформацією. Партнерська мережа – це майданчик для пропозицій, продуктів, що просуває компанія. Мережа виконує функції посередника між партнерами та рекламодавцями.

2. *Affinity club* (споріднена група) – співпраця з асоційованими учасниками та групами за інтересами з метою просування продукту виключно своїх членам групи, обмінюючи роялті на доступ до більшої клієнтської бази [3, с. 14].

3. *Blockchain-based business models* (бізнес-моделі, засновані на технологіях блокчейн) – найчастіше блокчейн пов'язаний з криптовалютою, зокрема Bitcoin і Ethereum. Блокчейн – це ланцюжок блоків, що побудовані у суворій послідовності. На сьогоднішній день все більше компаній створюють і впроваджують технологію блокчейн, наприклад створення додатків або програми для збереження та структурування даних. Наприклад, США відстежуватимуть поставки зброї Україні за допомогою блокчейн, а також ООН надаватиме фінансову допомогу українцям за допомогою цієї технології. Також, один з найбільших німецьких автоконцернів, BMW, планує запустити серію продуктів на основі блокчейну для підвищення ефективності своїх виробничих процесів [8]. На сьогоднішній день дуже багато світових брендів використовують технологію блокчейн, наприклад, IBM, Microsoft, Block Inc, Mastercard (друга за величиною корпорація обробки платежів), PayPal (компанія, що спеціалізується на переказі коштів), FedEx (одна з найбільших компаній в сфері логістики), Walmart (роздрібна торгівля, США), Infosys (індійська багатонаціональна компанія в сфері інформаційних технологій), HCL Technologies (мультинаціональна компанія, що спеціалізується на послугах в сфері IT-технологій).

4. *Brokerage* (послуги брокера) – посередництво при здійсненні операцій купівлі-продажу, за кожен успішну транзакцію стягується плата з продавця чи покупця.

5. *Bundling* (комплектування) – пропонується кілька продуктів або послуг для продажу як один комбінований продукт або пакет послуг (притаманно для ринків з недосконалою конкуренцією);

6. *Cell phone* (мобільний телефон) – продаж послуг за різними тарифами (цінами) для окремих рівнів використання.

7. *Crowdsourcing* (краудсорсинг) – це цифрова та розподілена модель виробництва або розв'язання проблем користувачами інтернету, що реалізує

конкретні цілі організатора (компанії, уряду чи приватної особи) [2]. Краудсорсинг передбачає залучення зовнішніх ресурсів для розробки, покращення і реалізації нового продукту, дану модель активно використовують молоді компанії або стартапи для виведення на ринок нового продукту.

8. Disintermediation (відмова від посередників) – усунення традиційних посередників з ланцюжка поставок, як правило ґрунтується на переході до використання коштів електронної комерції.

9. Fractionalization (фракціонування) – дозвіл споживачам володіти частиною продукту, але користуватися великою кількістю переваг повної власності за незначною ціною [3, с. 15].

10. Freemium (фрїміум) – бізнес-модель, за якої продукт має безкоштовну версію з обмеженнями і повноцінну платну версію, яскравим прикладом є комп'ютерні ігри. Фрїміум продукту знижують поріг входу користувача, передбачається, що звикнувши до використання продукту, споживач схоче розширити набір доступних опцій.

11. Leasing (лізинг) – передбачає надання лізингодавцем продукту у виключне користування на визначений термін лізингоодержувачу, тобто високорентабельні, дорого вартісні продукти не продаються, а здаються в оренду.

На основі цифрової платформи функціонує також така бізнес-модель як екосистема, яка є набором власних або партнерських сервісів, що об'єднані навколо однієї компанії. Кожна екосистема володіє конкретною ціннісною пропозицією і чітко визначеною групою осіб з різними ролями (виробник, постачальник, організатор і комунікатор), ролі можуть змінюватися. Бізнес екосистема є широким поняттям і містить:

- маркетплейси, які об'єднують велику кількість виробників товарів і послуг з потенційними клієнтами. Наприклад, в ритейлі: Amazon, eBay, Taobao; в готельному бізнесі – Airbnb;

- TripAdvisor, Open Table, в транспортних послугах – Uber, Lyft, Didi і для фрїлансерів: Upwork, Croogster, Fiverr;

- ІТ-системи, які об'єднують компоненти і додатки від багатьох постачальників на загальній платформі: Microsoft Windows, Apple iOS, Android, SAP NetWeaver;

- пропозиції, які об'єднують компоненти від різних гравців ринку: відеоігри, електронні книги, системи розумного будинку, житлові рішення для сонячної енергії, самокеровані транспортні засоби, 3D-друк, ІОТ-рішення;

- пропозиції, що об'єднують послуги різних постачальників, наприклад, системи кредитних карт, розумні фермерські або гірничодобувні рішення [7].

Відмінними рисами бізнес-екосистем є: модульність – обумовлена тим, що компоненти пропозиції в бізнес-екосистемах розробляються незалежно, але функціонують як єдине ціле; кастомізація – необхідність забезпечення взаємної сумісності (наприклад, розробники відеоігор змушені розробляти ігри під конкретні платформи).

Схожі характеристики має бізнес-модель омніканальності, яка передбачає мультіканальну та мультіпродуктову взаємодію з клієнтами впродовж їх життєвих циклів, побудову тісного взаємозв'язку з кінцевим споживачем, інтегровані ланцюги вартості.

Також до цифрових моделей бізнесу належать схожі між собою моделі Free-Model та Freemium Model. Free-Model (модель прихованого доходу) пропонує безкоштовний продукт, а монетизація здійснюється за рахунок реклами. Прикладами застосування даної бізнес-моделі є Google і Facebook. Freemium Model теж надає безкоштовно продукт, але в обмеженому функціоналі, тобто за додатковий функціонал, розширені можливості, споживач має заплатити. Прикладом даної моделі є OLX.

Описані бізнес-моделі є лише незначною частиною існуючого розмаїття, іноді доволі складно виокремити якусь конкретну модель, оскільки для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасні компанії здебільшого використовують комбіновані моделі. Також розповсюджена практика розширення традиційних бізнес-моделей через цифрові платформи.

Для всіх цифрових бізнес-моделей характерними є певні риси, які присутні в них окремо або комплексно: формування додаткової цінності для споживача, що створюється за допомогою цифрових технологій; наявність цифрових бізнес-інновацій; клієнти залучаються виключно через цифрові канали або, в тому числі, через цифрові канали. Відносини з клієнтами є певним видом капіталу, який компанія повинна створити і постійно підтримувати з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку; запропонований цифровий продукт має цінність для клієнта, який готовий за неї платити.

До факторів, що сприяють оптимізації, трансформації існуючих та розроблення нових бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації слід віднести: динамічні процеси діджиталізації товарів і послуг, зміни потреб клієнтів та цінності пропозиції; діджиталізація та удосконалення процесу прийняття рішень на основі інформаційно-комунікаційних технологій, машинного навчання, великих даних, хмарних технологій, штучного інтелекту тощо; цифрова трансформація та персоналізація комунікації з клієнтами; управління внутрішньою інфраструктурою компанії на основі інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення кваліфікації працівників в напрямку покращення цифрових компетентностей; зростання вимог до менеджменту компанії, розроблення стратегії цифрової трансформації бізнесу. Впровадження та активне використання бізнесом цифрових технологій призвели до значних трансформацій, руйнуються цілі види економічної діяльності, компанії стикаються з суттєвими змінами у конкурентному середовищі, ринок став більш динамічним.

Вдалим прикладом розширення традиційної бізнес-моделі через цифрові платформи є компанія General Electric, яка розробила власну платформу для контролю поставленого споживачам обладнання, а згодом почала надавати цю послугу в оренду.

Прикладом успішної практики комбінованого підходу до трансформації моделі бізнесу є такі загальновідомі світові компанії, як Alphabet, Apple, Microsoft, Facebook і Amazon. Складовою успіху цих компаній є вдале поєднання основної бізнес-моделі із моделлю «мережевої взаємодії» на основі цифрової платформи, завдяки чому досягнуто ефект синергії, здійснено диференціацію ключових елементів послуг за показниками росту, параметрами прибутковості і ринкової вартості [6, с. 94-95].

Принциповими є відмінності між традиційними бізнес-моделями та цифровими платформами:

- традиційні бізнес-моделі орієнтовані на виробництво та продаж продукту, цифрові платформи – організація взаємодії між продавцем і покупцем;
- цінність традиційної моделі полягає безпосередньо у продукті, а цінність цифрової платформи полягає у кількості учасників, цінність такої моделі-бізнесу прямо пропорційна кількості учасників;
- у традиційній моделі чітко визначено роль виробника і споживача, а у цифровій вони можуть змінюватися;
- цифрова модель бізнесу сконцентрована на постійному підтриманні її функціонування та просуванні.

Цифрові технології також спричиняють значний вплив на трансформацію основних елементів бізнес-моделі. Цифрова трансформація бізнес-моделі – це безперервний і комплексний процес перетворення компанії, що відбувається на всіх її рівнях, зміни стосуються безпосередньо продукту (товару, послуги), організаційної

структури компанії, менеджменту, перебудовується формат роботи з клієнтами і навіть корпоративна культура піддається змінам.

На сучасному етапі розвитку цифрова трансформація є свого роду невідворотним процесом, розпочати який, рано чи пізно, доведеться всім суб'єктам господарювання. Особливістю даного процесу є те, що цифрові технології динамічно розвиваються, що потребує постійного вдосконалення і оновлення бізнес-моделей, гнучкого реагування на запити і очікування клієнтів. Цифрова трансформація забезпечує компанії додаткові конкурентні переваги.

## 5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Динамічний процес трансформації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки надає можливість відходити від традиційної практики ведення бізнесу. Такі трансформації надають нові можливості бізнесу в частині оптимізації ресурсів компанії за рахунок використання цифрових технологій, забезпечують можливість віддаленої роботи (що в умовах військового стану є надзвичайно важливим як для продавців, так і для клієнтів), покращують і індивідуалізують зв'язок з клієнтом, процес створення ціннісної пропозиції, розширюють клієнтську базу та загалом забезпечують мобільність та конкурентоспроможність бізнесу.

Цифровізація українського бізнесу забезпечить: зростання промислового виробництва; зростання високотехнологічних сегментів ринку; підвищення пропускної здатності виробництва; зростання кількості вчасно виконаних замовлень; скорочення обсягів запасів і тим самим значну економію коштів; зростання ефективності обладнання та скорочення його простоїв; економію витрат на закупівлі (цифровізація пришвидшить процес закупівель, зробить його якіснішим і дозволить заощадити на уникненні зайвого посередництва); додаткове залучення інвестиційного капіталу на розвиток Індустрії 4.0, як у виробництво, так і в інкубатори та технологічні компанії. Зростання ефективності та прибутковості економіки, у свою чергу, забезпечить загальне зростання добробуту нації.

## Author details (in English)

### TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

**Nataliia SHVEDA**

**Olga KRAUSE**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine

e-mail: [nshveda1509@gmail.com](mailto:nshveda1509@gmail.com)

e-mail: [krauze.olia@gmail.com](mailto:krauze.olia@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0278-3243>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0374-2582>

**Abstract.** *The feasibility of digital transformation of business models is proven in the article. It is determined that the process of digital transformation covers all spheres of life: from interaction between people to industrial production, everyone is a consumer of digital technologies - the state, business, citizens. The development of Ukraine's digital economy involves the creation of market incentives, motivations, formation of demand and needs for the digital technologies use. Digital transformation of business models is considered as optimization of resources using digital technologies. The most popular digital business models, as well as the essence and main advantages of using the digital platform are discussed in the article. Digital platform is the basis of the sharing economy, which is designed mainly for small and medium-sized business and is defined as a combination of horizontal business links and IT platform, where users exchange assets without the participation of major players or corporations. In Ukraine, the sharing economy is represented in several sectors among which transportation, financial sector and the medicine are the main ones. Sharing platforms are essentially the basis for such business models as Access-Over-ownership and On-demand. Access-Over-ownership one is focused on sharing physical things (housing, cars, machinery, equipment). The On-demand model is focused on the consumption of digital content. The e-commerce model, which is one-sided, is highlighted separately. The main types of business models in electronic business are considered, such as: affiliate marketing (clear distribution of responsibilities between the parties for the creation of the product and its advertising); Affinity club (cooperation with associated members and interest*

groups); Blockchain-based business models (business models based on blockchain technologies); Brokerage (mediation in the implementation of sales operations) etc. The distinctive features of business ecosystems and the main ways of monetizing digital business models are discussed. It is determined that modern digital business models are rarely found in pure form, to improve efficiency and competitiveness companies mostly use combined and modified models. Factors contributing to optimization and transformation of existing and developing new business models under digital transformation are identified as well as fundamental differences between traditional business models and digital platforms.

**Key words:** digitalization, business models, digital platforms, digital technologies, digital business transformation.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>

## Funding

The authors received no direct funding for this research.

## Citation information

Shveda N. & Krause O. (2023) Transformation of business models in the digital economy. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol.28, no.1, pp.86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>

## Використана література:

1. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип 24. С. 87-91.
2. Краудсорсинг: що таке і як він працює у бізнесі? URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/kraudsorsing-cto-eto-takoe-i-kak-on-rabotaet-v-biznese-413> (дата звернення: 22 червня 2021 р.)
3. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 11-17.
4. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/> (дата звернення: 13.10.2022).
5. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 10 червня 2019 р.)
6. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізація економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 93-97.
7. Чи варто створювати бізнес-екосистему: розглянемо переваги та недоліки. URL: <https://obrii.com.ua/main/36511-chi-var-to-stvoryuvati-biznes-ekosistemu-rozglyanemo-perevagi-ta-nedoliki.html> (дата звернення: 01.03.2021 р.).
8. Як блокчейн підкорює світ: інтеграція технології світовими бізнес-гігантами. URL: <https://psm7.com/uk/blockchain/kak-blokchejn-pokoryaet-mir-integraciya-technologii-mirovymi-biznes-gigantami.html> (дата звернення: 02.01.2023 р.).
9. Яковлева М. Поділитися зі світом: що дає українцям шерингова економіка. URL: <https://tyzhden.ua/podilytysia-zi-svitom-shcho-daie-ukraintsiam-sherinhova-ekonomika/> (дата звернення: 06.07.2019 р.).



## References

1. Koleshnja Ja. O. (2022). Suchasni cyfrovni biznes-modeli: sutnistj, oghljad, osoblyvosti [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Entrepreneurship and Innovation*. No 24. pp. 87-91.
2. Kraudsorsyngh: shho take i jak vin pracjuje u biznesi? (2021) URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/kraudsorsing-cto-eto-takoe-i-kak-on-rabotaet-v-biznese-413> (accessed: 22 June 2021)
3. Tkachuk V. O., Obikhod S. V. (2022) Struktura ta klasyfikacija modelej elektronnoho biznesu [Structure and classification of e-business models]. *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja*. no 1(99). pp. 11-17.
4. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX (2022). URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/> (accessed: 13 October 2022).
5. Fishhuk V., Matjushko V., Chernjev Je., Jurchak O., Lavryk Ja., Amelin A. Ukrajina 2030E – krajina z rozvynutoju cyfrovoju ekonomikoju (2019). URL: <https://strategy.uifuture.org/krajina-z-rozvinutoju-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (accessed: 10 June 2019)
6. Chatchenko O. Je., Bubencj I. Gh (2022). Transormacija modeli biznesu v procesi cyfrovizacija ekonomiky Ukrainy [Transformation of the business model in the process of digitalization of the Ukrainian economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no 3-4. pp. 93-97.
7. Chy varto stvorjuvaty biznes-ekosystemu: rozghljanemo perevaghy ta nedoliky (2021). URL: <https://obrii.com.ua/main/36511-chi-varto-stvoryuvati-biznes-ekosystemu-rozglyanemo-perevagi-ta-nedoliki.html> (accessed: 1 March 2021 r.).
8. Jak blokchejn pidkorjuje svit: integracija tekhnologhiji svitovymy biznes-ghighantamy. URL: <https://psm7.com/uk/blockchain/kak-blokchejn-pokoryaet-mir-integraciya-tennologii-mirovymi-biznes-gigantami.html> (accessed: 2 January 2023).
9. Jakovleva M. Podilytysja zi svitom: shho daje ukrajincjam sherenghova ekonomika. URL: <https://tyzhden.ua/podilytysia-zi-svitom-shcho-daie-ukraintsiam-sherinhova-ekonomika/> (accessed: 6 July 2019).



© 2023 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
  - High visibility and discoverability via the SEPS website
  - Rapid publication
  - Guaranteed legacy preservation of your article
  - Discounts and waivers for authors in developing regions
- Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

