

УДК 338:004.9:658

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.12>

JEL Classification: O32, M21, L86

Тростянська К.М.,
канд. екон. наук, доцент,
докторант кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Trostianska K.M.,
cand.sc.(econ.), associate professor,
doctoral candidate at the department of economics,
entrepreneurship and enterprise management,
Oles Honchar Dnipro National University

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS UNDER THE IMPACT OF DIGITALIZATION: GLOBAL TRENDS AND THE UKRAINIAN CONTEXT

Постановка проблеми. Цифровізація стала одним із провідних трендів сучасної економіки, радикально змінюючи способи створення, доставки та отримання цінності. Для підприємств це означає трансформацію не окремих інструментів чи каналів, а всієї архітектури бізнес-моделі. Нові технології забезпечують можливість формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати операційні процеси, будувати партнерські екосистеми та створювати нові джерела доходів. Таким чином, цифровізація виступає системним фактором, що впливає на кожен елемент моделі за логікою Business Model Canvas від ціннісної пропозиції до структури витрат.

В українському контексті трансформація бізнес-моделей відбувається в умовах війни, що призвела до значних втрат ринків, руйнування логістичних ланцюгів та обмеження ресурсної бази підприємств. Водночас саме цифрові інструменти дозволили бізнесу зберегти канали збуту, підтримувати відносини з клієнтами та інтегруватися у глобальні ринки навіть у кризових умовах. Це особливо важливо для секторів e-commerce, IT та малого й середнього бізнесу, які виявили найвищий рівень адаптивності.

На державному рівні цифровізація визначена одним із ключових пріоритетів політики розвитку. Ініціативи електронного врядування, зокрема платформа «Дія», впровадження сервісів електронної участі, а також заходи з підвищення кібербезпеки створюють інституційні умови для масштабування цифрових моделей. Водночас постає проблема узгодження стратегічних намірів держави з реальними можливостями бізнесу, які залишаються обмеженими через нестачу фінансування, кадровий дефіцит та нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою інтеграційної аналітичної моделі, що дозволяє простежити взаємозв'язок між рівнем цифрової готовності країни, можливостями, які вона відкриває для бізнесу, та масштабом трансформацій бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження впливу цифровізації на бізнес-моделі можна умовно поділити на кілька ключових напрямів. У міжнародній науковій літературі значна увага приділяється вивченню того, як цифрові технології змінюють логіку створення, доставки та отримання цінності в компаніях. У працях зарубіжних авторів показано, що цифровізація змінює структуру каналів взаємодії з клієнтами, дає змогу створювати нові джерела доходу та оптимізувати витрати завдяки автоматизації та аналітиці даних [1]. Дослідники наголошують на важливості взаємодії технологічних інновацій з організаційними змінами та розвитком партнерських мереж [2; 3].

Інший блок публікацій зосереджується на трансформації конкурентного середовища під впливом платформізації. Роботи цього напрямку доводять, що цифрові платформи змінюють ринкові межі, формують багатосторонні екосистеми та впливають на правила конкуренції. В результаті компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі до умов, коли ключовим активом стають дані, а основою зростання – ефективне управління мережею учасників [4].

Окремі дослідження описують вплив цифрових технологій на окремі елементи бізнес-моделі, виділені у підході Business Model Canvas. У цих роботах простежується, як цифровізація змінює роботу з клієнтськими сегментами, канали комунікації, структуру витрат і доходів, ключові ресурси та партнерства. Зазначається, що цифрові інструменти відкривають нові можливості для персоналізації продуктів і послуг, скорочення операційних витрат і швидшого виходу на нові ринки [5; 6].

В українському науковому просторі дослідження цього питання останніми роками також набули актуальності, особливо в умовах воєнних викликів. Роботи зосереджуються на практичних аспектах адаптації бізнес-моделей до цифрових умов. Наприклад, вивчається вплив державних онлайн-сервісів, мобільних додатків і торговельних платформ на ефективність малих і середніх підприємств (МСП). Підкреслюється, що цифрові інструменти допомагають зберегти ринки збуту, оптимізувати логістику та підтримувати взаємодію з клієнтами навіть у кризових умовах [7].

Інші дослідження аналізують галузеві приклади трансформації бізнес-моделей в українському e-commerce. Показано, що цифровізація змінює співвідношення доходів і витрат, відкриває нові канали реалізації та сприяє розвитку сервісних напрямів у традиційно продуктово орієнтованих компаніях [8; 9]. Окремо відзначається, що для ефективної цифрової трансформації потрібні інвестиції у кібербезпеку, розвиток цифрових навичок та доступ до якісних даних [10; 11].

Останні публікації також звертають увагу на використання штучного інтелекту, CRM-систем та чат-ботів для вдосконалення клієнтських відносин і підвищення операційної ефективності. Показано, що такі інструменти допомагають глибше розуміти потреби клієнтів, швидко адаптувати пропозиції та зменшувати витрати [12].

Разом ці дослідження формують розуміння того, що цифровізація є не лише технічним, а й стратегічним процесом. Вона змінює не окремі інструменти, а всю логіку роботи бізнесу. Водночас залишається низка відкритих питань, зокрема потреба у визначенні чітких механізмів впливу цифрових змін на кожен елемент бізнес-моделі та пошук оптимальних шляхів інтеграції цифрових рішень у різні галузі української економіки.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення та обґрунтування впливу процесів цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у глобальному та національному контексті, з урахуванням інституційних, ресурсних, поведінкових та системно-мережових вимірів підприємницького середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- оцінити рівень цифрової готовності України у порівнянні з країнами-лідерами на основі міжнародних індексів;
- проаналізувати глобальні тенденції розвитку цифрової торгівлі та визначити їх вплив на структуру сучасних бізнес-моделей;
- дослідити український контекст цифрової економіки, окреслити масштаби та динаміку їх розвитку;
- визначити сильні й слабкі сторони цифровізації українських підприємств, окреслити ключові можливості та обмеження для бізнес-моделей у сучасних умовах;
- представити вплив цифровізації на окремі складові бізнес-моделі за логікою Business Model Canvas.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація розглядається як ключовий драйвер трансформації бізнес-моделей, адже вона визначає не лише технічні параметри діяльності підприємств, а й змінює стратегічну логіку створення та доставки цінності. У науковій літературі підкреслюється, що цифрові технології сприяють формуванню нових ціннісних пропозицій, розширенню каналів збуту, підвищенню рівня персоналізації продуктів і послуг, а також зменшенню транзакційних витрат завдяки автоматизації та використанню аналітики даних. Таким чином, цифровізація охоплює всі елементи бізнес-моделі, визначені у підході Business Model Canvas: від ціннісної пропозиції до структури витрат і партнерських відносин.

Важливим чинником успішної трансформації бізнес-моделей є рівень цифрової готовності країни та підприємств. Використання міжнародних індексів (Global Innovation Index, World Digital Competitiveness Ranking, E-Government Development Index, E-Participation Index) дозволяє оцінити, наскільки економіка спроможна інтегрувати цифрові технології в бізнес-практики. Високі позиції у таких рейтингах відображають наявність якісної інфраструктури, цифрових компетенцій та інноваційного потенціалу, тоді як низькі показники засвідчують інституційні чи ресурсні обмеження.

Global Innovation Index (GII) у 2024 році охоплює 133 економіки світу та включає показники технологічної інфраструктури, розвитку людського капіталу, інноваційної продуктивності та інтеграції цифрових технологій. За даними рейтингу, до топ-10 країн увійшли Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Данія, Республіка Корея та Німеччина з балами від 57,1 до 67,5 за 100-бальною шкалою [13].

Додатковим джерелом вимірювання є World Digital Competitiveness Ranking Інституту менеджменту розвитку (IMD), який оцінює здатність економік впроваджувати та освоювати цифрові

технології. У 2024 році перше місце посів Сінгапур, далі йдуть США та Швеція, що свідчить про високий рівень цифрової інфраструктури, навичок та регуляторного середовища [14].

Порівняння цих індексів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони економік у контексті цифрової готовності (рис. 1). Для бізнес-моделей це означає потенційно різну швидкість та масштаб інтеграції цифрових інновацій – від появи нових цифрових продуктів і сервісів до розвитку партнерств із технологічними провайдерами та стартап-екосистемами.

Україна демонструє помітну готовність до цифрових трансформацій, попри війну та економічні виклики. У Global Innovation Index (GII-2024) країна посіла 60-те місце серед 133 економік, показуючи помітно кращу позицію у виходах інновацій (innovation outputs – 54-та позиція) порівняно із вкладеннями (innovation inputs – 78-ма позиція) [13]. Водночас усе ще за GII, Україна посідає 4-те місце серед економік із нижчим середнім доходом. У рейтингу E-Participation Index (Індекс електронної участі) 2024 року Україна очолила світову таблицю серед 193 країн, а в E-Government Development Index (EGDI) посіла 30-те місце [15].

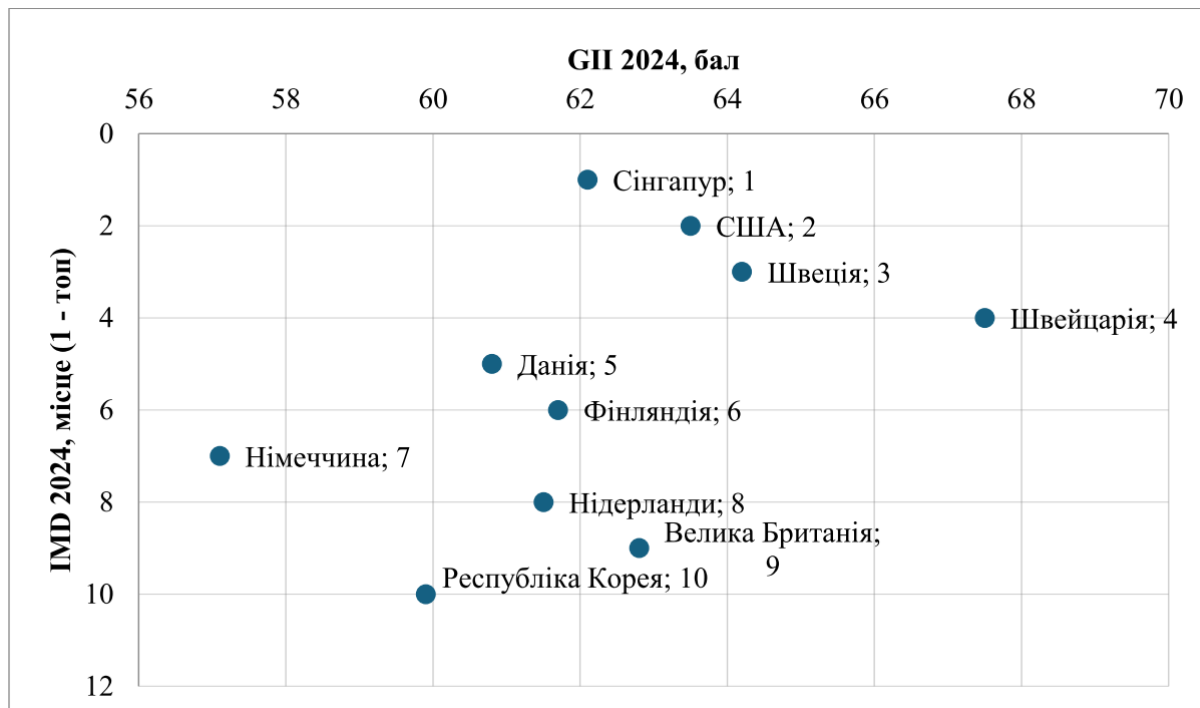


Рис. 1. Порівняння GII та IMD рейтингів (2024) топ-10 країн

Джерело: розроблено автором за [13; 14]

Для українських бізнес-моделей це означає, що існує високий потенціал інтеграції цифрових рішень і виходу на глобальні ринки, навіть попри обмеження інституційного та ресурсного характеру. Лідерство України в E-Participation Index та високі позиції в E-Government Development Index створюють сприятливе цифрове середовище для розбудови онлайн-каналів, автоматизації взаємодії з державою та масштабування послуг. Водночас порівняно нижчі показники за компонентами «innovation inputs» свідчать про потребу активнішого залучення інвестицій, розвиток R&D-інфраструктури та партнерств із технологічними провайдерами. Таким чином, конкурентоспроможність українських бізнес-моделей у цифрову епоху значною мірою залежатиме від здатності перетворювати наявні цифрові переваги на сталі інноваційні продукти та комерційні результати.

Транснаціональні тренди цифровізації та глобалізації безпосередньо впливають на логіку формування бізнес-моделей, особливо у частині каналів збуту, партнерських відносин і структури ціннісної пропозиції. Рис. 2 відображає динаміку частки електронної комерції у структурі роздрібної торгівлі у світі та в Україні протягом 2019–2027 рр. Світовий ринок демонструє стабільне зростання: від 13,5 % у 2019 р. до прогнозованих понад 22 % у 2027 р. Зростання було особливо різким у 2020–2021 рр., коли пандемія COVID-19 стимулювала перехід споживачів у цифрові канали. Надалі динаміка стабілізувалася, зберігаючи стійку висхідну траєкторію. Ці тенденції свідчать, що цифрова торгівля відкриває для бізнес-моделей нові можливості у створенні цифрових продуктів і сервісів, розширенні присутності на міжнародних платформах та формуванні партнерств із технологічними провайдерами. Водночас зростає залежність від інфраструктури електронних платежів, кібербезпеки та регуляторних рамок цифрової економіки.

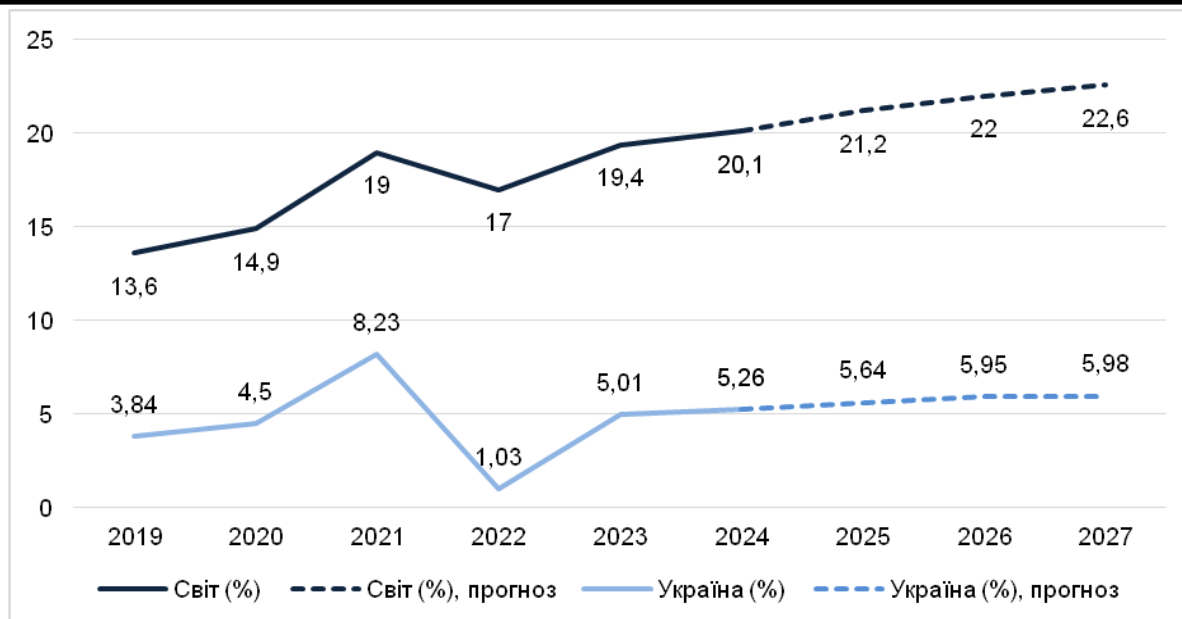


Рис. 2. Частка e-commerce у роздрібній торгівлі, 2019–2027 рр.

Джерело: розроблено автором за [16–18]

Український ринок характеризується значно меншою часткою та сильнішою волатильністю. До 2021 р. e-commerce зріс до майже 9 %, однак у 2022 р. частка різко скоротилася до близько 1 % через воєнні дії, руйнування логістики та падіння платоспроможності населення [17]. Починаючи з 2023 р., простежується відновлення: очікується поступове зростання до 6 % у 2027 р. [18].

Таким чином, хоча масштаби українського ринку e-commerce суттєво поступаються світовим, сама траєкторія свідчить про його відновлюваний потенціал. Відновлення цифрової торгівлі після спаду в першій половині 2022 р. демонструє здатність бізнесу швидко інтегрувати цифрові інструменти й адаптувати бізнес-моделі до нових умов. Для світової економіки e-commerce поступово перетворюється на стандартний канал збуту, тоді як для України він залишається одним із ключових драйверів модернізації бізнес-моделей.

Наявність положень про цифрову торгівлю вже в понад половині регіональних торговельних угод вказує на зростаючу інституціоналізацію цифрових норм, що мають безпосередній вплив на трансформацію бізнес-моделей у глобальному контексті [19]. Ці положення регулюють питання електронної комерції (визнання електронних контрактів та підписів), транскордонних потоків даних, захисту персональних даних і конфіденційності, електронних платежів, кібербезпеки, співпраці у сфері цифрових технологій.

Світовий ринок «цифрово доставлених послуг» (digitally delivered services, DDS) майже у чотири рази перевищив показники 2005 р., із середньорічним темпом зростання 8,1 %, і у 2022 році становив 54 % загального експорту послуг [20]. За останніми даними, у 2023–2024 роках їхня частка вже досягла 55–56 %, що еквівалентно \$4,5–4,9 трлн [20; 21]. Це підтверджує, що цифрова економіка впливає не лише на торгівлю товарами, а й трансформує глобальну структуру експорту послуг.

Україна загалом повторює світову тенденцію, хоча масштаби ринку суттєво менші (рис. 3). За даними Державної служби статистики України та Statista, обсяг роздрібної торгівлі у 2024 р. становив \$39,58 млрд, з яких \$2,08 млрд припадало на e-commerce (5,26 % від загального обсягу) [17; 18]. Після падіння частки електронної комерції до 1,03 % у 2022 р., спричиненого війною та руйнуванням логістичних ланцюгів, ринок демонструє поступове відновлення і, згідно з прогнозами, може досягти \$2,63 млрд у 2027 р. [18]. У сфері послуг ключове місце займає ІТ-експорт. У 2024 році експорт комп'ютерних послуг становив \$6,4 млрд, що на 4,2 % менше, ніж у 2023 році [22]. Водночас частка ІТ-послуг у структурі експорту послуг залишається визначальною, понад 37 % [22].

Рис. 3 ілюструє синхронність глобальних і національних змін, водночас показуючи асиметрію масштабів: якщо у світі цифрові послуги формують понад половину експорту, то в Україні ІТ-сектор лише поступово нарощує частку, залишаючись головним драйвером сервісного експорту. Цей дисбаланс має прямий вплив на бізнес-моделі: глобально вони все більше орієнтовані на сервісні й платформенні рішення, тоді як в Україні цифровізація бізнес-моделей значною мірою залежить від динаміки розвитку ІТ-експорту. Це означає, що українські компанії зберігають вузьку спеціалізацію, але водночас мають значний потенціал для диверсифікації бізнес-моделей через розширення спектра цифрових сервісів та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості.

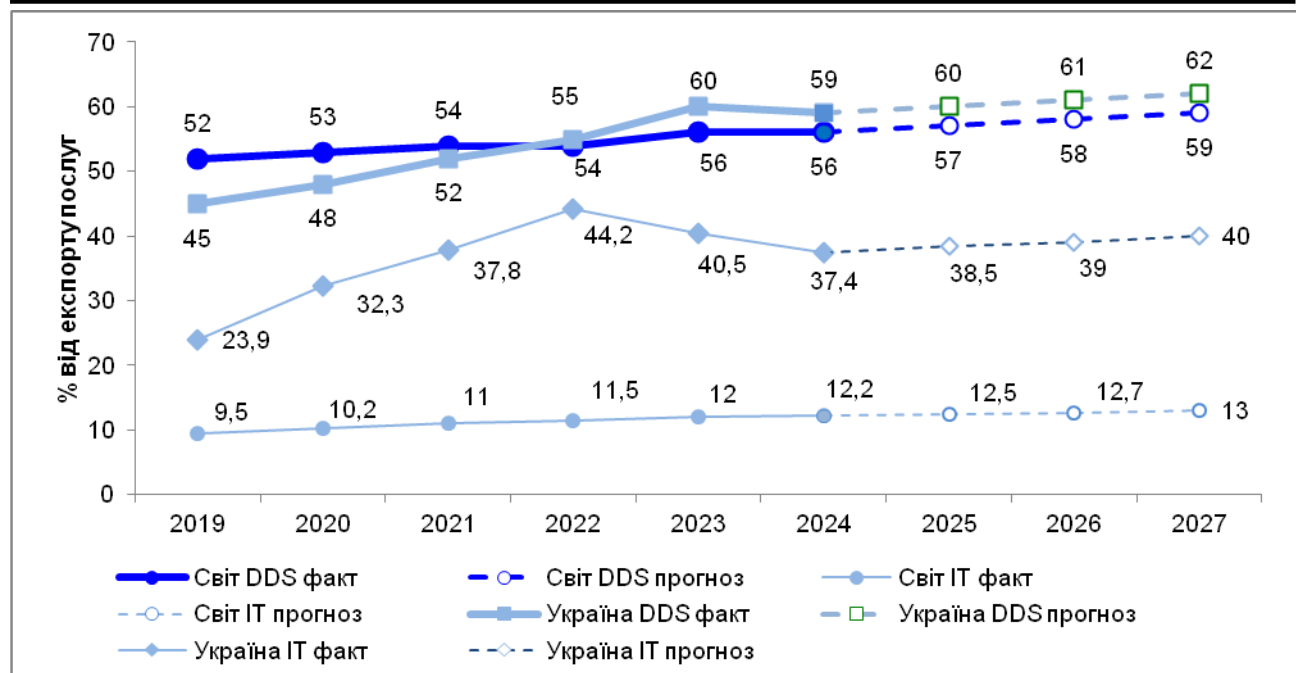


Рис. 3. Частка цифрових послуг у світовому та українському експорті послуг, 2019–2027 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [18-20; 22]

Порівняння цифрової готовності та масштабів цифрової торгівлі дозволяє зробити декілька висновків. По-перше, сильні позиції України у цифровому врядуванні забезпечують інституційні передумови для цифровізації бізнесу, проте слабші показники у формуванні та використанні інноваційних ресурсів відображають структурні обмеження фінансування й недостатню розвиненість R&D-інфраструктури. По-друге, цифрова торгівля виступає прискорювачем трансформаційних процесів, адже стимулює перехід бізнесу до моделей прямої взаємодії з клієнтами (D2C), багатосторонніх платформ (B2B2C), а також сервісних форматів, орієнтованих на персоналізацію. По-третє, воєнний контекст одночасно формує ризики, пов'язані з руйнуванням логістики та дефіцитом ресурсів, що уповільнюють цифровізацію, і відкриває можливості завдяки посиленню ролі цифрових каналів у взаємодії з клієнтами та міжнародними партнерами, створюючи підґрунтя для подальшого відновлення бізнесу.

Порівняння глобальних і національних тенденцій цифровізації дає змогу глибше зрозуміти, як світові процеси трансформують підприємницьке середовище в його інституційному, ресурсному, поведінковому та системно-мережевому вимірах та відображаються на складових бізнес-моделей. Для систематизації результатів у подальшому аналізі використано рамку Business Model Canvas, що дозволяє виокремити ключові блоки впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Глобальні тенденції цифровізації та український контекст у вимірах Business Model Canvas

Елемент Business Model Canvas	Глобальні тенденції цифровізації	Український контекст
Ціннісна пропозиція	Персоналізовані сервіси, діджитал-продукти, швидка доставка	Фокус на онлайн-сервісах, адаптованих до умов війни (дистанційна освіта, e-health, fintech)
Канали збуту	Е-commerce, мобільні додатки, маркетплейси	Активне зростання е-commerce після падіння у 2022 р., розвиток D2C-каналів
Взаємини з клієнтами	CRM-системи, чат-боти, омніканальність	Використання цифрових каналів для підтримки зв'язку під час воєнних ризиків
Ключові ресурси	Дані, IT-інфраструктура, таланти у сфері digital	Сильний IT-сектор, але ресурсні обмеження та міграція кадрів
Ключові партнери	Глобальні ланцюги створення вартості, цифрові екосистеми	Орієнтація на міжнародних партнерів, грантові програми, діаспорні зв'язки
Структура витрат	Автоматизація, хмарні сервіси, оптимізація логістики	Зростання витрат на кібербезпеку, релокацію бізнесу
Потоки доходів	Онлайн-підписки, фріміум-моделі, цифрові платформи	Зростання ролі IT-експорту та сервісних підписок
Ключові види діяльності	Digital marketing, R&D, інноваційні проекти	Пріоритетність підтримки онлайн-продажів і цифрових сервісів в умовах війни

Джерело: розроблено автором

Представлена табл. 1 демонструє, що цифровізація охоплює всі елементи бізнес-моделі за підходом Business Model Canvas, трансформуючи логіку створення цінності, канали виходу на ринок, взаємини з клієнтами та фінансові параметри діяльності підприємств. У світовій економіці ці зміни мають системний характер, тоді як в Україні цифровізація виконує водночас адаптаційну функцію до воєнних викликів і стратегічну роль у відновленні бізнесу. Це підкреслює необхідність розглядати цифровізацію не лише як технологічний, а й як інституційний, поведінковий та системно-мережевий фактор трансформації бізнес-моделей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що трансформація бізнес-моделей в Україні відбувається у багатовимірному середовищі, де цифрова готовність визначає межі можливостей, а цифрова торгівля прискорює їхню реалізацію. Ключовим викликом є здатність бізнесу перетворювати існуючі цифрові переваги на сталу конкурентоспроможність через інновації, партнерства та інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, цифровізація є ключовим глобальним трендом, що визначає логіку трансформації бізнес-моделей. Вона проявляється у зростанні масштабів електронної комерції, поширенні цифрово доставлених послуг та інституційному закріпленні правил цифрової торгівлі у міжнародних угодах.

Україна загалом відтворює світові тенденції, однак масштаби цифрової торгівлі та сервісного експорту залишаються відносно невеликими. Водночас країна має сильні позиції у сфері цифрового врядування, що створює інституційні передумови для подальшого розвитку цифрових бізнес-моделей.

Цифрова торгівля та IT-послуги виступають каталізаторами змін, адже стимулюють перехід бізнесу до моделей прямої взаємодії з клієнтами (D2C), платформених форматів (B2B2C) та сервісних моделей, орієнтованих на персоналізацію та створення доданої цінності.

Воєнний контекст України формує подвійний вплив: з одного боку, руйнування логістики та дефіцит ресурсів знижують темпи цифровізації; з іншого – зростає роль цифрових каналів у підтриманні взаємодії з клієнтами та міжнародними партнерами, що створює підґрунтя для відновлення та модернізації бізнес-моделей.

Концепція Business Model Canvas дозволяє виявити системний характер змін, які охоплюють інституційний, ресурсний, поведінковий та системно-мережевий виміри підприємницького середовища, демонструючи взаємозв'язок глобальних трендів і локальних умов.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових інновацій на окремі галузі економіки України; емпіричній верифікації трансформацій бізнес-моделей у мікро- та мезорівневих дослідженнях; вивченні ролі державної політики та міжнародної кооперації у подоланні асиметрій між глобальними та національними тенденціями цифровізації.

Література

1. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation / Wang Z., Lin S., Chen Y., Lyulyov O., Pimonenko T. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Iss. 11. 9020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
2. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. *Journal of Business and Management Studies*. 2023. Vol. 5. Iss. 4. P. 72-84. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.7>.
3. Martín-Peña M.-L., Cabanelas Lorenzo P., Meyer N. Digital platforms and business ecosystems: A multidisciplinary approach for new and sustainable business models. *Review of Managerial Science*. 2024. Volume 18. P. 2465-2482. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>.
4. Gawer A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*. 2021. Volume 54. Issue 5. 102045. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>.
5. Laudien S. M., Reuter U., Sendra Garcia F. J., Botella-Carrubi D. Digital advancement and its effect on business model design: Qualitative-empirical insights. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Volume 200. 123103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123103>.
6. The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage / Agustian K., Mubarak E. S., Zen A., Wiwin W., Malik A. J. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*. 2023. Vol. 1. № 2. P. 79-93. DOI: <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>.
7. Бурка Б. О., Шкода М. С. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6(23). С. 8-18. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1>.
8. Transformation of e-commerce business models in the digital economy / Chukurna O., Tardaskina T., Chaikovska M., Nitsenko V., Pankovets L., Kofman V. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 5. P. 192-199. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/192>.

9. Шостак Л. В., Бегун С. І. Електронний бізнес у контексті цифрової економіки: розвиток та адаптація бізнес-моделей. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Випуск 1(46). С. 132-141. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-13>.
10. Швидка О., Дзюбенко Л. Інноваційні бізнес-моделі в контексті цифрової трансформації: можливості та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 117-134. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>.
11. Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects / Shcherban T., Hoblyk V., Chernychko T., Pigosh V., Kozyk I. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2025. Volume 12. № 1. P. 159-168. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>.
12. Похилько С., Приходько А., Волошко О. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8. № 3. С. 69-82. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.3.2024.5>.
13. Global Innovation Index 2024. *World Intellectual Property Organization*. 2024. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата звернення: 20.02.2025).
14. World Digital Competitiveness Ranking 2024. *International Institute for Management Development*. 2024. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking> (дата звернення: 20.02.2025).
15. United Nations E-Government Knowledgebase. Ukraine. *United Nations*. 2025. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 20.02.2025).
16. Digital Economy Report 2024: Creating opportunities and addressing challenges. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 20.02.2025).
17. Роздрібна торгівля в Україні: показники та динаміка (2019–2024). *Державна служба статистики України*. 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2025).
18. E-commerce revenue in Ukraine. *Statista*. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue> (дата звернення: 20.02.2025).
19. Digital trade [Digital trade provisions in trade agreements]. *OECD*. 2024. URL: <https://www.oecd.org/topics/policy-issues/digital-trade.html> (дата звернення: 20.02.2025).
20. UNCTAD Data Hub: International trade in digitally deliverable services. *United Nations Conference on Trade and Development*. 2024. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/> (дата звернення: 20.02.2025).
21. Global trade outlook and statistics 2025. Geneva : *World Trade Organization*. 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook25_e.htm (дата звернення: 30.04.2025).
22. Ukrainian IT services export: Minimal revenue growth but significant increase in share of total exports. *IT Ukraine Association*. 31 January 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-services-export-minimal-revenue-growth-but-significant-increase-in-share-of-total-exports> (дата звернення: 20.02.2025).

References

1. Wang, Z., Lin, S., Chen, Y. et al. (2023), "Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation", *Sustainability*, Vol. 15, Iss. 11, 9020, DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
2. O'Higgins, D. (2023), "Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach", *Journal of Business and Management Studies*, Vol. 5, Iss. 4, pp. 72-84, DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.7>.
3. Martín-Peña, M.-L., Cabanelas Lorenzo, P. and Meyer, N. (2024), "Digital platforms and business ecosystems: A multidisciplinary approach for new and sustainable business models", *Review of Managerial Science*, Volume 18, pp. 2465-2482, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>.
4. Gawer, A. (2021), "Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces", *Long Range Planning*, Volume 54, Issue 5, 102045, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>.
5. Laudien, S.M., Reuter, U., Sendra Garcia, F.J. and Botella-Carrubi, D. (2024), "Digital advancement and its effect on business model design: Qualitative-empirical insights", *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 200, 123103, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123103>.
6. Agustian, K., Mubarak, E.S., Zen, A. et al. (2023), "The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage", *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, Vol. 1, no. 2, pp. 79-93, DOI: <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>.
7. Burka, B.O. and Shkoda, M.S. (2024), "Development of e-commerce in Ukraine in the conditions of digital transformation, mobile technologies and economic instability caused by military actions", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 6(23), pp. 8-18, DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1>.

8. Chukurna, O., Tardaskina, T., Chaikovska, M. et al. (2024), "Transformation of e-commerce business models in the digital economy", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 5, pp. 192-199, DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/192>.
9. Shostak, L.V. and Behun, S.I. (2025), "Electronic business in the context of the digital economy: Development and adaptation of business models", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 1(46), pp. 132-141, DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-13>.
10. Shvydka, O.P. and Dziubenko, L.M. (2024), "Innovative business models in the conditions of digital transformation: Prospects and risks for small business", *Finansy Ukrainy*, no. 11, pp. 117-134, DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>.
11. Shcherban, T., Hoblyk, V., Chernychko, T. et al. (2025), "Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects", *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, Volume 12, no. 1, pp. 159-168, DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159>.
12. Pokhylko, S., Prykhodko, A. and Voloshko, O. (2024), "CRM system as a tool to increase business efficiency", *Marketynh i tsyfovi tekhnologii*, Volume 8, no. 3, pp. 69-82, DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.3.2024.5>.
13. World Intellectual Property Organization (2024), *Global Innovation Index 2024*, available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (access date February 20, 2025).
14. International Institute for Management Development (2024), *World Digital Competitiveness Ranking 2024*, available at: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking> (access date February 20, 2025).
15. United Nations (2025), United Nations E-Government Knowledgebase. *Ukraine*, available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (access date February 20, 2025).
16. United Nations Conference on Trade and Development (2024), *Digital economy report 2024: Creating opportunities and addressing challenges*, Geneva, Switzerland, available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (access date February 20, 2025).
17. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Retail trade turnover in Ukraine in 2019–2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (access date February 20, 2025).
18. Statista (2025), *E-commerce revenue in Ukraine*, available at: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue> (access date February 20, 2025).
19. OECD (2024), *Digital trade [Digital trade provisions in trade agreements]*, available at: <https://www.oecd.org/topics/policy-issues/digital-trade.html> (access date February 20, 2025).
20. United Nations Conference on Trade and Development (2024), *UNCTAD Data Hub: International trade in digitally deliverable services*, available at: <https://unctadstat.unctad.org/EN> (access date February 20, 2025).
21. World Trade Organization (2025), *Global trade outlook and statistics 2025*. Geneva: WTO, available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook25_e.htm (access date April 30, 2025).
22. IT Ukraine Association (2025), *Ukrainian IT services export: Minimal revenue growth but significant increase in share of total exports*, available at: <https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-services-export-minimal-revenue-growth-but-significant-increase-in-share-of-total-exports> (access date February 20, 2025).

Тростянська К.М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Мета. Виявлення та обґрунтування впливу процесів цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у глобальному та національному контексті, з урахуванням інституційних, ресурсних, поведінкових та системно-мережових вимірів підприємницького середовища.

Методика дослідження. У роботі застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів. Метод порівняння використано для аналізу глобальних та національних тенденцій у сфері цифрової торгівлі й ІТ-послуг. Метод систематизації дав змогу структурувати результати у рамці Business Model Canvas, відобразивши вплив цифровізації на ключові блоки бізнес-моделі. Метод критичного аналізу літератури та аналітичних звітів (UNCTAD, WTO, НБУ, Держстат України, Statista) використано для узагальнення доказової бази. Метод узагальнення застосовано для формулювання висновків і перспектив подальших досліджень.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що цифровізація виступає системним чинником трансформації бізнес-моделей, впливаючи на всі складові Business Model Canvas. Встановлено, що у глобальному контексті ключовими драйверами є зростання частки електронної комерції та цифрово доставлених послуг у структурі світового експорту. Для України визначено подвійний ефект цифровізації: з одного боку, воєнні ризики (руйнування логістики, обмеженість ресурсів) уповільнюють її темпи; з іншого – зростає роль цифрових каналів у підтриманні зв'язків з клієнтами та партнерами.

Визначено, що цифрова торгівля стимулює перехід підприємств до нових форматів бізнес-моделей: прямої взаємодії з клієнтами (D2C), багатосторонніх платформ (B2B2C) та персоналізованих сервісних моделей.

Наукова новизна результатів дослідження. Розроблено інтеграційний підхід до аналізу впливу цифровізації на бізнес-моделі, який, на відміну від існуючих підходів, поєднує Business Model Canvas з багатовимірною рамкою підприємницького середовища (інституційний, ресурсний, поведінковий, системно-мережевий виміри). Це дозволяє не лише описати окремі ефекти цифровізації, а й пояснити механізми трансформації бізнес-моделей у різних умовах, включаючи воєнний контекст.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані результати можуть бути використані підприємствами у сфері роздрібної торгівлі, IT-послуг, логістики та електронної комерції для вдосконалення бізнес-моделей з урахуванням цифрових трендів. Їх впровадження забезпечить розширення каналів збуту, зміцнення партнерських відносин, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-модель, e-commerce, цифрові послуги, Business Model Canvas, підприємницьке середовище, інноваційні бізнес-моделі, аналітика бізнес-процесів, прогноз, аналіз цифрової трансформації.

Trostianska K.M.

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS UNDER THE IMPACT OF DIGITALIZATION: GLOBAL TRENDS AND THE UKRAINIAN CONTEXT

Purpose. The aim of the article is to identify and substantiate the impact of digitalization processes on the transformation of business models in the global and national contexts, taking into account the institutional, resource, behavioural, and system-network dimensions of the entrepreneurial environment.

Methodology of research. A complex of complementary methods was used in the work. The comparison method was used to analyse global and national trends in digital trade and IT services. The systematization method made it possible to structure the results within the Business Model Canvas framework, reflecting the impact of digitalization on the key blocks of a business model. The critical analysis of literature and analytical reports (UNCTAD, WTO, NBU, State Statistics Service of Ukraine, Statista) was employed to summarize the evidence base. The generalization method was applied to formulate conclusions and directions for further research.

Findings. It is substantiated that digitalization acts as a systemic factor in the transformation of business models, influencing all components of the Business Model Canvas. It is established that in the global context, the key drivers are the growing share of e-commerce and digitally delivered services in the structure of world exports. For Ukraine, a dual effect of digitalization is identified: on the one hand, war-related risks (logistics disruption, resource constraints) slow down its pace; on the other hand, the role of digital channels in maintaining connections with clients and partners is increasing.

It is also determined that digital trade stimulates the transition of enterprises to new formats of business models: direct-to-consumer (D2C), multi-sided platforms (B2B2C), and personalized service-oriented models.

Originality. An integrative approach to analysing the impact of digitalization on business models has been developed, which, unlike existing approaches, combines the Business Model Canvas with the multidimensional framework of the entrepreneurial environment (institutional, resource, behavioural, and system-network dimensions). This makes it possible not only to describe the individual effects of digitalization but also to explain the mechanisms of business model transformation under different conditions, including the wartime context.

Practical value. The proposed results can be applied by enterprises in retail trade, IT services, logistics, and e-commerce to improve business models in line with digital trends. Their implementation will ensure the expansion of sales channels, strengthening of partnerships, and enhancement of flexibility and competitiveness in the global digital economy.

Key words: digitalization, business model, e-commerce, digital services, Business Model Canvas, entrepreneurial environment, innovative business models, business process analytics, forecast, digital transformation analysis.

Дата надходження рукопису: 09.05.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 06.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025