

# ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІНА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## INSTITUTIONALISATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS AND CHANGES IN BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті здійснено аналітичний огляд трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації та розроблено рекомендації щодо пріоритетних напрямів інституціонального розвитку цифрової економіки. Узагальнено основні чинники, що гальмують розвиток цифровізації та цифрової трансформації економіки, та закріплюють статус України як «країни з наздоганяючою цифровізацією». Серед ключових стримуючих чинників визначено неготовність інфраструктури та інституціонального середовища до цифрової трансформації. Окреслено перехід науки і практики до концепції цифрових (платформних) бізнес-моделей, в основі таких моделей лежить створення цінності для клієнтів через використання інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє реалізації потенціалу для миттєвої взаємодії між учасниками економічних процесів. Визначено ключові характеристики цифрових моделей, що відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні цифрових платформ, сприяючи їх інтеграції в сучасну цифрову економіку та забезпечуючи гнучке взаємодію між усіма учасниками екосистеми. Запропоновано комплексний підхід до інституціонального розвитку цифрової економіки, що охоплює інтеграцію цифрових ініціатив у стратегію економічного розвитку, усунення правових та інституційних бар'єрів на шляху інновацій, оновлення політики в області конкуренції та оподаткування, реалізацію державної підтримки цифровізації, розробку ефективних стратегій для вирішення критичних питань (права власності, конфіденційність даних, міжнародні потоки даних, компетенції та розширення використання цифрових даних, інфраструктура), а також сприяння науковим дослідженням і заснування нових підприємств у сфері ІТ, що спрямовані на імпортозаміщення та зростання експорту технологічних послуг. Реалізація підходу забезпечить оптимізацію розвитку цифрової економіки в Україні, а також сприятиме максимізації користі від цифрових трансформацій. Окреслено низу напрямків інституціоналізації державної підтримки у адаптації до сучасних цифрових технологій. Запропоновано розробку уніфікованих цифрових платформ як важливого чинника у подоланні бар'єрів для масштабного адаптування цифрових технологій для широкого кола економічних агентів.

**Ключові слова:** бізнес-модель, інститут, інституціоналізація, стратегія, цифрова економіка, цифровізація, цифрова модель, цифрова трансформація, цифрові технології.

The article provides an analytical overview of the transformation of business models under the influence of digitalisation and develops recommendations on the priority areas of institutional development of the digital economy. The study summarises the main factors that hinder the development of digitalisation and digital transformation of the economy and consolidate Ukraine's status as a "country with catching-up digitalisation". Among the key constraints is the unreadiness of the infrastructure and institutional environment for digital transformation. It outlines the transition of science and practice to the concept of digital (platform) business models based on creating value for customers through the use of information and communication technologies, which contributes to the realisation of the potential of instant interaction between participants in economic processes. In this research, the key characteristics of digital models are identified, which play a key role in the formation and functioning of digital platforms, facilitating their integration into the modern digital economy and ensuring flexible interaction between all ecosystem participants. The publication presents a comprehensive approach to the institutional development of the digital economy, which includes the integration of digital initiatives into the economic development strategy, removal of legal and institutional barriers to innovation, and updating competition and taxation policies, implementation of state support for digitalisation, development of effective strategies to address critical issues (property rights, data privacy, international data flows, competences and expanded use of digital data, infrastructure), as well as promotion of research and establishment of new IT enterprises aimed at import substitution and growth of exports of technological services. Implementation of the approach will optimise the development of the digital economy in Ukraine and help maximise the benefits of digital transformation. The study also outlined the lower levels of institutionalisation of state support for adaptation to modern digital technologies. The development of unified digital platforms is proposed as an important factor in overcoming barriers to large-scale adaptation of digital technologies for a wide range of economic agents.

**Key words:** business model, institution, institutionalisation, strategy, digital economy, digitalisation, digital model, digital transformation, digital technologies.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-17>

**Семенов А.Г.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки,  
Класичний приватний університет

**Трохимець О.І.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри  
національної економіки, маркетингу  
та міжнародних економічних відносин,  
Класичний приватний університет

**Томарева-Патлахова В.В.**

д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Класичний приватний університет

**Semenov Andrii**

Classic Private University

**Trokhymets Olena**

Classic Private University

**Tomareva-Patlahova Viktoriia**

Classic Private University

**Постановка проблеми.** Прискорений розвиток продуктів та засобів, заснованих на цифрових технологіях, суттєво змінює економічний ландшафт світу. Країни стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій глобальної економіки, що характеризується інтенсивною конкуренцією, розмаїттям цифрових продуктів і послуг, скороченням

життєвого циклу товарів. Цифрова трансформація та орієнтація бізнес-моделей на використання інформаційних технологій розкривають нові перспективи для різноманітних секторів економіки. Цифрові трансформації відкривають шляхи до спеціалізації, сприяють взаємодії між компаніями з різних регіонів, знижують трансакційні витрати,

полегшують доступ до міжнародних ринків та сприяють розробці інноваційних моделей бізнесу на «цифрі».

Ці зміни стосуються еволюції нових інституціональних структур та інституціонального середовища і стають дедалі важливішими. Інститути мають визначальний вплив на напрямки стратегічного розвитку економічної системи, аналізують потенційні сценарії її розвитку та способи координації економічних інтересів. Вони встановлюють формальні та інформальні обмеження для учасників економіки, що вимагає від усіх економічних агентів прагнення до уніфікованого інституціонального порядку. Такі інституціональні зміни є невід'ємно пов'язаними з механізмами реалізації державного управління та впливають на модифікацію ролі держави у національній економіці.

Необхідність у проведенні комплексних аналітичних робіт з огляду на трансформацію економічного ландшафту обумовлена критичною роллю інституціональних змін у контексті цифрової економіки.

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

Аналізуючи сучасні наукові доробки та публікації, можна зазначити, що питання впливу цифровізації та цифрових технологій на бізнес-моделі знайшла своє відображення у працях численних дослідників. Важливі внески в дослідження цієї проблематики зроблені такими вченими, як Т. Андросова, К. Величко, А. Гринько, П. Гринько, Н. Іванченко, Д. Кіреєв, Ж. Кудрицька, О. Кулініч, А. Остервальдер, І. Помінова К. Рекачинська Н. Ушакова, Н. Федоренко, Е. Цибульська, які зосередили свою увагу на процесах цифровізації економіки. Втім, неперервні трансформації, ініційовані новітніми цифровими технологіями, і їх вплив на структуру бізнес-моделей підкреслюють необхідність та актуальність подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Ціль даної статті – здійснити аналітичний огляд трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації та розробити рекомендації щодо пріоритетних напрямів інституціонального розвитку цифрової економіки.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Цифровізація економіки каталізує динамічний розвиток бізнесу, орієнтованого на застосування комп'ютерних та інформаційних технологій, та ініціює переосмислення та адаптацію його бізнес-моделей. В умовах сучасного економічного середовища бізнес-моделі повинні інтегрувати стратегії глибокого занурення в цифровий простір, де інформаційні технології стають вирішальним чинником для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Бізнес-модель являє собою структурований набір принципів (концепцію), що визначає методику організації діяльності та генерації прибутку

компанією та охоплює питання визначення цільової аудиторії, цінностей, збутових каналів, джерел прибутку та ключових ресурсів [1]. Основа бізнес-моделі вбирає в себе фундаментальні аспекти функціонування компанії та її взаємодії з ринком, які зазнають принципових змін у контексті цифрової економіки. Бізнес-модель слід розглядати як ефективний інструмент аналізу, порівняння, оцінки продуктивності, управління, комунікації та інноваційної діяльності компанії [2].

Розвиток технологій Індустрії 4.0 сприяє формуванню нових типів бізнес-моделей [3, с. 87]:

- цифрові платформи, які фасилітують безпосередню взаємодію між учасниками;
- моделі «як сервіс», що пропонують використання ресурсів через сервісну модель, включно з програмним забезпеченням як послугою (SaaS) та інфраструктурою як послугою (IaaS);
- бізнес-моделі, орієнтовані на досягнення певних результатів та створення вартості для клієнта через комплексне надання продуктів та послуг;
- краудсорсингові моделі, що використовують зовнішні ресурси для виконання бізнес-функцій;
- моделі, засновані на монетизації персональних даних користувачів, де безкоштовні сервіси генерують дохід шляхом продажу цих даних третім сторонам.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується стрімкими технологічними змінами, що стимулюють перехід до ефективнішого використання ресурсів і розвиток нових економічних парадигм. Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які сприяють формуванню економіки знань і підсилюють глобалізацію та інформатизацію, перетворюючи традиційні бізнес-моделі. Цифрові платформи стають ключовими у розвитку бізнесу, змінюючи управлінські процеси та способи взаємодії з клієнтами.

Вивчаючи еволюцію основного змісту бізнес-моделей у контексті цифрової економіки, значна частина дослідників окреслила перехід до концепції цифрових або платформних бізнес-моделей у порівнянні з традиційними. В основі таких моделей лежить створення цінності для клієнтів через використання інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє реалізації потенціалу для миттєвої взаємодії між учасниками економічних процесів [4].

П. Тіммерс виділив такі форми цифрових бізнес-моделей: інтернет-магазини, інтернет-інтегратори, інтернет-аукціони, інтернет-сервіси, інформаційні посередники, колаборативні платформи та трастові моделі [5].

Цифрові платформи демонструють різноманітність за функціональними особливостями, проте їх об'єднують декілька ключових характеристик:

багатосторонність; наявність прямих мережевих ефектів; наявність непрямих мережевих ефектів; розробка прикладних програм; забезпеченість обмеженими ресурсами; ступінь відкритості; ефект масштабу; багатосторонній обмін; гнучкість і інновації; створення мережі учасників; вплив на ринкову капіталізацію. Ці характеристики відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні цифрових платформ, сприяючи їх інтеграції в сучасну цифрову економіку та забезпечуючи гнучке взаємодію між усіма учасниками екосистеми.

Одночасно, інтеграція України у глобальні «ланцюги створення даних» обмежена структурними диспропорціями економіки, зокрема, перевагою сільськогосподарського експорту, що складає 48% від загального обсягу, та пільговими митними умовами, що знижують стимули до інновацій та технологічного переходу. Платформізація не відповідає поточним моделям ІКТ, інтернету та хмарних сервісів, де спостерігається обмежене використання хмарних сервісів та базовий цифровий функціонал.

Дослідники підкреслюють величезний потенціал використання іноземних платформ для збільшення експорту. Водночас інфраструктура та інституціональне середовище не готові до цифрової трансформації. Відповідно, існує постійний запит від суспільства на інституціоналізацію цифрової трансформації.

Незважаючи на значні зусилля, Україна залишається країною з «наздоганяючою цифровізацією». Серед основних чинників, що гальмують розвиток цифровізації та цифрової трансформації економіки, виділяють наступні [6; 7; 8; 9]: недостатньо розвинена інфраструктура, що призводить до територіальної цифрової нерівності, обмеження доступу до інтернету для сільського населення, людей з низьким доходом та літніх осіб; відсутня спеціалізована інфраструктура; низький рівень технологічних навичок і обмежений доступ до цифрових технологій, що створює цифровий розрив; застаріле обладнання в державних установах та на підприємствах, обмеженість громадян у технічних ресурсах і фінансах; недостатня державна підтримка переходу до цифрових виробничих ресурсів; відсутність узгодженої стратегії налагодження взаємодії з цифровими ринками ЄС; брак стандартизації цифрових систем і інтернету речей, необхідних для забезпечення інформаційної безпеки; декларативний характер впровадження електронного урядування та проектів цифрової економіки.

Ефективний розвиток цифрової економіки в Україні, а також оптимізація вигод від цифровізації, вимагають комплексного підходу, що включає інтеграцію цифрових ініціатив у загальнонаціональну стратегію економічного розвитку. Це передбачає не лише вдосконалення правового

поля та усунення інституційних бар'єрів для підтримки інновацій, але й стимулювання цифровізації через розробку політик, адаптованих до цифрової ери, та активізацію державної підтримки у сфері цифрових технологій. Важливим аспектом є також розробка стратегій для адресації ключових викликів, таких як захист даних та розширення доступу до інноваційних ресурсів, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку та зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Необхідність проведення систематичних досліджень щодо трансформації економічної системи впливає з особливої ролі інституціональних змін у контексті ринкової економіки. Формування нових інституційних структур та операційних середовищ відіграє ключову роль у визначенні господарських відносин. Інститути, впливаючи на економічну систему, не лише окреслюють стратегічні напрями її розвитку, але й розглядають різноманітні сценарії взаємодії економічних інтересів, тим самим встановлюючи формальні та неформальні обмеження для учасників економіки. Важливість загального інституціонального порядку для усіх суб'єктів ринкової економіки зумовлює тісний зв'язок між інституціональними змінами та механізмами виконання державної влади, оскільки через формальні інститути реалізуються суспільні інтереси, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність і ефективність економіки.

Можно окреслити низу напрямків інституціоналізації державної підтримки у адаптації до сучасних цифрових технологій [6; 10; 11]:

1. Стимулювання конкуренції та створення умов для її здорового розвитку, забезпечення різноманітності учасників різних форм власності.
2. Розвиток технологічних платформ, що сприяють кооперації різних організацій та зниженню бар'єрів для колективного переходу до новітніх технологій.
3. Оновлення законодавства для врахування новітніх цифрових відносин і забезпечення правової підтримки розвитку цифрової економіки.
4. Стандартизація роботи з цифровими технологіями через державне замовлення цифрових продуктів і послуг.
5. Впровадження податкових стимулів для підтримки цифровізації, зниження страхових внесків та надання податкових пільг на капіталовкладення в модернізацію.
6. Підготовка кваліфікованих кадрів і поширення інформації про цифрові технології, з метою підвищення цифрової компетентності населення.
7. Забезпечення кібербезпеки, розробка правових норм для боротьби з кіберзлочинністю і забезпечення міжнародної співпраці в цій сфері.
8. Стимулювання розвитку новітніх технологій, підтримка наукових досліджень і залучення приватних інвестицій у цифрові інновації.

9. Підтримка українських виробників у виході на міжнародні ринки, надання маркетингової підтримки та фінансових гарантій для зростання експорту ІТ-продукції.

10. Розширення міжнародного співробітництва, сприяння участі українських компаній у глобальних технологічних альянсах та забезпечення доступу до світових сервісів і ринків.

Розробка уніфікованих технологічних платформ відіграє ключову роль у подоланні бар'єрів для масштабного адаптування цифрових технологій, особливо коли синхронний перехід до цифрових рішень вимагається від широкого кола організацій, що взаємодіють у межах коопераційних ланцюгів. Держава може виконувати функції координатора масштабних консорціумів чи технологічних платформ, які залучають різноманітні зацікавлені сторони, або виступати в ролі регулятора, встановлюючи обов'язкові стандарти для застосування певних технологій. Незважаючи на потенційне невдоволення з боку бізнесу через необхідність здійснення додаткових інвестицій, стратегічне втілення цифрових технологій забезпечує позитивний вплив у середньо- та довгостроковій перспективі за рахунок уніфікації та синхронізації технологічних процесів на рівні цілих галузей.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Глобалізація та інформатизація як основні драйвери свідчать про переорієнтацію досліджень з розвитку національної економіки на адаптацію до глобальних економічних процесів. В цьому контексті, знання і інформація виступають як основні ресурси в цифровій економіці, де наука та інновації є ключовими чинниками продуктивності, а мережеві структури домінують у організаційному дизайні.

Оптимізація цифрової економіки в Україні, а також збільшення її вигід можливі за допомогою комплексного підходу, який включає інтеграцію цифрових технологій у стратегію економічного розвитку, реформування політик у сфері конкуренції та оподаткування, державну підтримку інновацій, а також розвиток інфраструктури та наукових досліджень. Це дозволить подолати правові та інституційні перешкоди, сприятиме взаємодії у реальному часі та відкриє нові можливості для зростання бізнесу та забезпечення конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Цифровізація ініціює формування глобального цифрового розриву, генеруючи диспропорції між країнами світу в контексті використання та перетворення цифрових даних в "цифровий інтелект" і створення комерційної вартості, що ставить країни з економікою, що розвивається, в менш вигідне становище з огляду на вартість виробництва та конкурентоспроможність. Ліквідація цієї диспропорції вимагає заходів як з боку міжнародної спільноти,

так і на національному рівні. На міжнародному рівні критичною є розробка підтримуючих програм для цифрової економіки та адаптація існуючих політик і законодавчих рамок до потреб цифрової ери. На національному рівні важливим є визначення стратегії розвитку, де цифровізація виступає як пріоритет, формування ефективної державної політики для стимуляції цифрового сектору, створення відповідної законодавчої бази, подолання інституційних та інфраструктурних перешкод.

Цифрові технології також служать інструментом для інтеграції України в Європейський Союз та виходу на міжнародні ринки, сприяючи міжнародному, регіональному та європейському співробітництву. Вони є каталізатором економічного прогресу, сприяють зростанню продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності, а також забезпечують інформаційну безпеку та стабільність. Цифрова економіка активно втілює та застосовує цифрові технології для збору, обробки та передачі інформації, охоплюючи всі аспекти людської діяльності, бізнес та державні структури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci. Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2017. Vol. 1. P. 128–146.
2. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 185–190.
4. Garifullin B.M., Zyabrikov V.V. Types of business models of companies in the digital economy. *Journal of Creative Economy*. 2019. Vol. 13 (1). P. 83–92.
5. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 2. P. 5–15.
6. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О. А. Кулініч, І.І. Помінова. Харків : МОНОГРАФ, 2022. 199 с.
7. Шиманська К., Бондарчук В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1(95). С. 17–22. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-17-22](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22)
8. Кіреєв Д.Б. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 1.
9. Гринько П.Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 342 с.

10. Кулініч О., Федоренко Н. Макроекономічна оцінка цифровізації економіки. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers*. European institute of further education, Podhájaska, 2021. Chapter II. P. 122–123.

**REFERENCES:**

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci. Ch. (2017) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 1. P. 128–146.
2. Velychko, K., Tsybulska, E. (2023) Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Ivanchenko, N.O., Kudrytska, Zh.V., Rekachynska, K.V. (2020), Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in conditions of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 31 (70). № 3. P. 185–190.
4. Garifullin, B.M., Zyabrikov, V.V. (2019) Types of business models of companies in the digital economy. *Journal of Creative Economy*. Vol. 13 (1). P. 83–92.
5. Timmers, P. (1998), Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. Vol. 2. P. 5–15.
6. Hrinko, A.P., Hrynko, P.L., Ushakova, N.H., Androsova, T.V., Kulinich, O.A., Pominova, I.I. (2022), Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii [Methodology of business management in conditions of digitalization]: monohrafiia. Kharkiv: MONOHRAF, 199 p.
7. Shymanska, K., Bondarchuk, V. (2021) Priorityetni napriamy ta mekhanizmy rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Priority directions and mechanisms for the development of the digital economy in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 1(95). P. 17–22. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-17-22](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22)
8. Kirieiev, D.B. (2019) Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky yak element stratehii suspilnoho rozvytku v Ukraini [The development of the digital economy as an element of the social development strategy in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Derzhavne upravlinnia*. T. 30 (69). № 1.
9. Hrynko, P.L. (2020), Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of innovative business development in the digital economy: theory, methodology, practice]: monohrafiia. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S., 342 p.
10. Kulinich, O., Fedorenko, N. (2021) Makroekonomichna otsinka tsyfrovizatsii ekonomiky [Macroeconomic assessment of digitalization of the economy]. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers*. European institute of further education, Podhájaska, Chapter II. P. 122–123.