

УДК 658.012.2

JEL L20, O30, L86, M10

DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-32-44

МЕХАНІЗМИ ОНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В.О. Овчиннікова

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і
комерційним бізнесом

ORCID ID: 0000-0001-5911-2873

ovchinnikova vo@kart.edu.ua

В.Ю. Скрипка

студент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
skripka2024@kart.edu.ua

Український державний університет залізничного транспорту, Харків, Україна

Анотація. У статті досліджено вплив цифрових технологій на трансформацію сучасних бізнес-моделей та обґрунтовано механізми їх оновлення відповідно до вимог цифрової економіки. Показано, що стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних обчислень та Інтернету речей, зумовлює структурні зміни у господарських системах і формує нову парадигму створення економічної цінності. Дослідження підкреслює, що цифровізація не обмежується впровадженням електронних інструментів, але вимагає повного перегляду організаційних процесів, стратегій залучення клієнтів і джерел конкурентної переваги.

Проаналізовано ключові характеристики цифрової економіки, серед яких взаємопов'язаність, прийняття рішень на основі даних, автоматизація й розвиток платформних екосистем. Узагальнено наукові підходи до визначення впливу цифровізації на продуктивність підприємств і ринкову динаміку. На основі проведеного аналізу виокремлено комплекс механізмів оновлення бізнес-моделей: цифрову трансформацію ядра бізнесу, впровадження платформних рішень, орієнтацію на співучасть та співтворчість стейкхолдерів, використання інструментів постійної монетизації.

Доведено, що синергетична взаємодія цих механізмів забезпечує підвищення операційної ефективності, формування нових конкурентних переваг та посилення адаптивності підприємств до цифрового середовища.

Зроблено висновок, що інтеграція цифрових технологій є необхідною умовою модернізації бізнес-моделей і зміцнення позицій компаній у глобальному конкурентному бізнес-просторі.

Ключові слова: цифрова бізнес-модель; платформізація; штучний інтелект; роботизація; інновації; конкурентні переваги, реінжиніринг.

UDC 658.012.2

JEL L20, O30, L86, M10

DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-32-44

MECHANISMS OF RENEWING BUSINESS MODELS IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Victoria Ovchinnikova

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management of Production and Commercial Business

ORCID ID: 0000-0001-5911-2873

ovchinnikova_vo@kart.edu.ua

Vitaliy Skrypka

student of the Department of Economics
and Management of Production and Commercial Business

skripka2024@kart.edu.ua

Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of how digital technologies are reshaping contemporary business models and outlines a system of mechanisms that enable their effective adaptation to the rapidly evolving digital economy. It is emphasized that the accelerated development of artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things has triggered deep structural transformations that extend far beyond technological modernization, redefining the fundamental principles of value creation, operational organization, and market interaction. The study highlights that digitalization is not limited to the introduction of electronic tools but requires a complete rethinking of organizational processes, customer engagement strategies, and sources of competitive advantage. Special attention is devoted to the core characteristics of the digital economy, including high interconnectedness of economic agents, reliance on data-driven decision-making, automation supported by intelligent systems, and the proliferation of platform-based ecosystems that generate powerful network effects. The article systematizes recent scientific contributions on the transformation of business models under the influence of digital technologies and identifies key empirical findings demonstrating improvements in productivity, operational efficiency, and market agility. Based on the analytical results, a structured framework of mechanisms for business model renewal is proposed: digital transformation of the business core, implementation of platform solutions, stakeholder participation and co-creation, and continuous monetization. Each mechanism is interpreted not as an isolated instrument but as an integral component of a synergistic architecture that enhances organizational adaptability, innovation capacity, and long-term sustainability. The study concludes that successful integration of digital technologies is becoming a strategic imperative for enterprises aiming to strengthen their competitive positions in the global digital environment. Effective modernization of business models requires not only technological upgrades but also cultural and managerial transformation, as well as the*

development of strategic flexibility necessary to operate under conditions of constant technological change.

Keywords: *digital business model; platformization; artificial intelligence; robotics; innovation; competitive advantages; reengineering.*

Постановка проблеми. Цифрова економіка, що формується під впливом стрімкого технологічного розвитку, а також масштабного впровадження інтернет-технологій і систем штучного інтелекту, спричинила суттєву трансформацію роками ustalених бізнес-моделей. Ці зміни мають не ситуативний, а структурний характер, формуючи нову парадигму розвитку, у межах якої підприємства змушені здійснювати комплексну адаптацію для збереження конкурентних позицій і забезпечення сталого функціонування. У контексті поширення таких цифрових технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та інтернет речей, зростає потреба в оновленні організаційних та операційних моделей з метою підвищення ефективності використання цих інновацій. Ключовим викликом стає формування та впровадження стратегій, що забезпечать успішне проходження процесу цифрової трансформації. Інтеграція цифрових інструментів у базові бізнес-процеси має супроводжуватися орієнтацією на потреби споживачів і підвищенням якості взаємодії з ними. Попри наявність суттєвих бар'єрів, цифрова модернізація відкриває значний потенціал для нарощування результативності та оптимізації діяльності. З огляду на масштаб і глибину цих трансформацій, актуалізується науково-практичне завдання визначення механізмів і підходів, що забезпечують ефективне оновлення бізнес-

моделей відповідно до вимог цифрової економіки.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Останніми роками спостерігається інтенсивне зростання наукових праць, присвячених дослідженню трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки. Значний внесок у розроблення теоретичних підходів до цього питання зробили, зокрема, Гринько П., Устенко М., Руських А., Чатченко О., Бубенець І. та ін. [1-3], які підкреслюють революційний характер цифрових технологій і наголошують на необхідності еволюційного оновлення бізнес-процесів під їхнім впливом.

Вагомі емпіричні результати представлено у працях Диканя В., Кузнецова В., Скрипінського О., Лазебника Л., Войтенко В., Овчинікової В., Токмакова І., Корінь М., Остаюка Б. та ін. [4-6], які здійснили комплексні дослідження впливу цифровізації на функціонування різних сфер економіки. Їхні висновки демонструють суттєве зростання продуктивності, зміни ринкової динаміки та підвищення ефективності діяльності компаній у результаті впровадження цифрових рішень. Окрему увагу ці автори приділяють важливості ухвалення управлінських рішень на основі даних, розвитку платформних бізнес-моделей та забезпеченню організаційної гнучкості для ефективного функціонування в умовах цифрового середовища.

Незважаючи на значні досягнення у дослідженні цифрової транс-

формації, у науковій літературі залишаються низка невирішених питань. Зокрема, важливо дослідити конкретні механізми та ефективні практики адаптації сучасних бізнес-моделей до існуючих умов господарювання.

Завдання дослідження. Метою статті є дослідити вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей і обґрунтувати комплекс механізмів, які забезпечують їх ефективне оновлення відповідно до вимог цифрової економіки та сучасних ринкових тенденцій.

Основний матеріал дослідження. Цифрова економіка репрезентує перехід від класичних моделей господарювання до такої системи, у якій провідну роль відіграють цифрові технології та мережеві комунікації. Вона охоплює сукупність економічних процесів і видів діяльності, що виникають у результаті багатомільярдних онлайн-взаємодій між людьми, організаціями, технічними пристроями, даними й алгоритмами. Її фундаментом є використання цифрових рішень для підвищення продуктивності, оптимізації процесів та стимулювання інновацій у різних сферах економіки. Така трансформація виходить за межі впровадження електронних інструментів, адже вимагає глибокого переосмислення механізмів створення, розподілу та надання цінності.

Ключовою складовою розвитку цифрової економіки є цифровізація - процес переведення інформації у цифровий формат, що забезпечує її зручне зберігання, оперативну передачу та багатовимірну обробку. Саме це створює підґрунтя для появи нових бізнес-процесів і моделей, орієнто-

ваних на використання даних [1]. Тісно пов'язане з нею поняття цифрової трансформації охоплює впровадження цифрових технологій для оновлення традиційних бізнес-структур, формування інноваційних джерел прибутку та створення додаткової економічної цінності. У результаті підприємства отримують змогу оптимізувати свої операції, підвищувати рівень взаємодії з клієнтами та впроваджувати нові продукти й послуги.

Проведені дослідження [1; 2; 4] показали, що серед провідних характеристик цифрової економіки виокремлюють високий рівень взаємопов'язаності, прийняття рішень на основі даних, автоматизацію процесів та функціонування платформних бізнес-систем. В таких умовах ключову роль відіграє взаємопов'язаність, оскільки розвиток цифрової економіки безпосередньо залежить від мережевих технологій, які забезпечують постійну комунікацію та обмін інформацією між фізичними особами, бізнесом і державними структурами. Дані стають центральним елементом управління, адже саме аналітика великих масивів інформації дозволяє компаніям отримувати цінні інсайти та ухвалювати стратегічні рішення. Автоматизація, що ґрунтується на технологіях штучного інтелекту та машинного навчання, забезпечує оптимізацію операційних процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності. Нарешті, платформні екосистеми (Amazon, Google, Uber) створюють нові формати економічної взаємодії, полегшуючи обмін між користувачами та постачальниками за допомогою цифрових платформ і часто трансформуючи або витісняючи традиційні бізнес-моделі. Техноло-

гічні інновації виступають ключовим двигуном розвитку цифрової економіки, визначаючи нові формати організації бізнес-процесів. Одним із провідних напрямів є Інтернет речей (IoT), який забезпечує підключення різноманітних фізичних об'єктів до мережі Інтернет. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг, збір та передачу даних, що, у свою чергу, дозволяє компаніям ефективніше управляти активами, удосконалювати логістику та створювати нові види сервісів для споживачів [7].

Вагому роль також відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які докорінно змінюють роботу багатьох галузей. Вони надають інструменти для глибокого аналізу інформаційних масивів, побудови прогнозних моделей і автоматизації рутинних операцій [6]. Використання таких технологій сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості клієнтського обслуговування та створенню індивідуалізованих продуктів і рішень.

Отже, вплив сучасних цифрових технологій на діяльність підприємств є надзвичайно суттєвим. Використання інноваційних рішень дозволяє компаніям підвищувати продуктивність, скорочувати операційні витрати та оптимізувати використання ресурсів. Можливість опрацьовувати великі масиви даних надає бізнесу глибше розуміння поведінкових моделей споживачів, динаміки ринкових процесів і внутрішньої ефективності, що сприяє обґрунтованішому та стратегічно виваженому прийняттю рішень. Розвиток цифрових інструментів комунікації водночас забезпечує високий рівень взаємодії всередині організацій і між

ними, підтримуючи формування гнучких, адаптивних бізнес-структур, здатних оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Однак поряд із перевагами цифрова економіка формує також суттєві виклики. Однією з ключових проблем є цифровий розрив, коли неоднаковий доступ до цифрових технологій створює нерівність у можливостях розвитку та конкуренції. Підприємства, що працюють у регіонах із недостатньо розвинутою цифровою інфраструктурою, можуть зіткнутися зі складнощами при виході на глобальні ринки, де перевага на боці технологічно орієнтованих компаній. Важливим ризиком залишається й питання кібербезпеки: залежність від цифрових платформ і систем підвищує ймовірність кібератак, витоку даних та інших загроз, що ставить під удар як матеріальні, так й нематеріальні активи бізнесу. Тому забезпечення захисту даних і підтримання довіри споживачів є критично важливими аспектами діяльності в цифровому середовищі [5].

Крім того, збір та аналіз значних обсягів персональних даних породжує додаткові труднощі, пов'язані з дотриманням норм конфіденційності. Підприємства повинні забезпечувати відповідність вимогам таких регуляторних документів, як «Загальний регламент про захист даних» (GDPR) у ЄС, аби уникнути юридичних наслідків і зберегти довіру користувачів [7]. Швидкі темпи технологічного прогресу також означають, що бізнес змушений постійно модернізувати процеси, інвестувати у професійний розвиток персоналу та оновлення інфраструктури, що потре-

бує значних ресурсів і довгострокового стратегічного планування.

Попри наявні проблеми, цифрова економіка створює для бізнесу широкі перспективи розвитку. Завдяки цифровим платформам компанії можуть виходити на міжнародні ринки, отримуючи доступ до нових джерел доходу та розширених клієнтських сегментів. Використання сучасних технологій забезпечує можливість розробляти інноваційні товари й послуги, що дозволяє підприємствам вирізнятися серед конкурентів. Автоматизація процесів та ухвалення рішень на основі даних сприяють оптимізації витрат і підвищенню рентабельності діяльності. Цифрова економіка також стимулює формування інноваційного та підприємницького середовища, сприяючи появі нових бізнес-моделей та розвитку стартап-культури. Компанії активно впроваджують цифрові інструменти для поглиблення взаємодії зі споживачами, забезпечуючи персоналізований сервіс, що позитивно впливає на рівень довіри, задоволеності та лояльності клієнтів. Крім того, поширення дистанційних форм зайнятості, можливе завдяки сучасним засобам комунікації, дозволяє організаціям залучати фахівців з усього світу та формувати гнучкі робочі моделі. Це, у свою чергу, підвищує продуктивність і сприяє формуванню більш комфортного й адаптивного робочого середовища.

Слід підкреслити, що в основі функціонування цифрової економіки лежать бізнес-моделі, які визначають механізми створення, надання й отримання вартості організацією. Бізнес-модель містить низку структурних елементів: ціннісну пропозицію, що

окреслює продукти або послуги, призначені для споживачів; визначення цільових сегментів клієнтів; канали доставки цінності; типи взаємин із клієнтами; джерела формування доходів; ключові ресурси, необхідні для реалізації діяльності; основні операційні процеси; партнерські мережі, що підтримують бізнес; витратну структуру, яка відображає фінансові зобов'язання та витрати, пов'язані з реалізацією моделі [8].

Цифрова економіка суттєво трансформувала традиційні підходи до побудови бізнес-моделей, змінивши спосіб організації їхніх компонентів і логіку створення вартості. Якщо раніше бізнес-моделі ґрунтувалися на лінійних виробничо-збутових ланцюгах та безпосередній фізичній взаємодії зі споживачами, то сьогодні дедалі більше процесів оцифровуються. Цифрові інструменти забезпечують можливість формувати нові джерела вартості, які не залежать від фізичних обмежень. Значно зріс потенціал виходу компаній на міжнародні ринки завдяки Інтернету, що усунув більшість географічних бар'єрів. Платформи електронної комерції, зокрема Amazon, демонструють цю трансформацію, пропонуючи цифровий простір, у якому продавці та покупці взаємодіють вільно й ефективно, незалежно від місця їхнього розташування [9].

Цифрові технології надають можливість збирати та обробляти великі масиви даних, що дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, підвищувати ефективність операцій та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Традиційні роздрібні моделі, які орієнтувалися на фізичні магазини та обмежену інформацію

про клієнтів, зазнали істотних змін завдяки аналітиці даних. Це дає змогу персоналізувати досвід покупців, оптимізувати управління запасами та покращувати ефективність ланцюгів постачання. Такі компанії, як Walmart і Target, інтегрували цифрові інструменти, поєднуючи фізичні торговельні точки з онлайн-платформами, що формує багатоканальний досвід відповідно до сучасних споживчих очікувань [10].

Водночас автоматизація та штучний інтелект (ШІ) суттєво змінюють традиційні бізнес-моделі, підвищуючи продуктивність та зменшуючи витрати. У виробництві впровадження робототехніки та ШІ сприяло створенню «розумних» фабрик із мінімальним залученням людини, що дозволяє скорочувати витрати, зменшувати відходи та оперативніше реагувати на ринкові потреби. У сфері послуг використання ШІ-платформ і чат-ботів забезпечує миттєву підтримку клієнтів, автоматизує рутинні завдання та дозволяє персоналу зосередитися на складніших питаннях, підвищуючи якість обслуговування та загальний рівень задоволеності споживачів.

Цифрова економіка зумовила появу нових бізнес-моделей, які були неможливі в традиційних умовах. Платформні моделі, такі як Uber, Airbnb та Facebook, організують взаємодію різних груп користувачів через єдину цифрову екосистему. Вони базуються на мережевих ефектах: цінність платформи зростає зі збільшенням кількості користувачів, створюючи самопідсилювальний цикл росту та активності [11]. На відміну від класичних бізнесів, що контролюють засоби виробництва, платформні

компанії формують цінність завдяки активній участі користувачів та їх обміну ресурсами між собою. Популярність здобули також моделі на основі підписки, де клієнти регулярно сплачують за доступ до продуктів або послуг. Такий підхід застосовується у різних галузях: від програмного забезпечення (Microsoft Office 365) до розваг (Netflix) та споживчих товарів (Dollar Shave Club) [12]. Модель передплати забезпечує стабільний та прогнозований дохід для компаній, сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та дозволяє споживачам отримувати безперервний доступ до продуктів і послуг без потреби у їх придбанні у власність.

Ще однією важливою інновацією цифрової економіки є модель Freemium, коли користувачам надаються базові послуги безкоштовно, а розширені або преміум-функції стають доступними за оплати. Приклади таких компаній – Spotify і LinkedIn, які залучають широкую аудиторію через безкоштовні сервіси та конвертують частину користувачів у платних клієнтів за рахунок додаткових можливостей. Ця модель дозволяє ефективно використовувати низькі витрати на цифрову дистрибуцію для охоплення великої кількості користувачів, водночас отримуючи дохід від тих, хто обирає преміум-послуги [13].

Краудсорсинг та краудфандинг також стали ключовими інструментами цифрової економіки, що дають змогу бізнесу використовувати колективний інтелект або залучати фінансові ресурси від широкої аудиторії. Платформи на кшталт Kickstarter і GoFundMe сприяють фінансуванню стартапів без участі традиційних фінансових посередників, тоді як

краудсорсингові сервіси, такі як Open IDEO, залучають глобальну спільноту для пошуку рішень складних задач [14]. У сфері цифрового контенту сформувалися бізнес-моделі, які максимально використовують особливості цифрових медіа. Творці контенту на YouTube, Twitch та інших платформах отримують доходи через рекламу, спонсорство та донати від глядачів [15]. Модель прямого взаємозв'язку зі споживачем дозволяє авторам реалізовувати цифрові продукти чи підписки безпосередньо своїй аудиторії, що забезпечує більший контроль над доходами і контентом, обходячи традиційні канали дистрибуції. Блокчейн-технології відкривають нові можливості для децентралізованих бізнес-моделей, які працюють без участі традиційних посередників. Завдяки прозорим, безпечним і

незмінним реєстрам блокчейну стають можливими однорангові транзакції та використання децентралізованих додатків (dApps) у різних сферах. Наприклад, платформи децентралізованих фінансів (DeFi), такі як Uniswap і Compound, дозволяють користувачам здійснювати операції з кредитування, запозичення та торгівлі без залучення банків, спираючись на смарт-контракти: автономні програми, умови яких автоматично виконуються і записані в код, що підвищує довіру та знижує транзакційні витрати. Отже, найбільш розповсюдженими цифровими бізнес-моделями є: freemium, краудсорсинг, краудфандинг, платформна, спільного користування, пряма торгівля зі споживачем, блокчейн, монетизація цифрового контенту, гібридна (рис. 1).



Рис. 1. Розповсюджені цифрові бізнес-моделі та їх характеристики

Джерело: розроблено авторами з використанням [1-15]

Проведений аналіз показав, що наявні бізнес-моделі у своєму поточному вигляді більше не можуть ефективно функціонувати, оскільки вони не відповідають вимогам цифрової економіки та сучасним очікуванням користувачів. Забезпечити своєчасне та результативне оновлення існуючих бізнес-моделей можливо лише через

комплексне застосування системи механізмів (табл. 1), серед яких: цифрова трансформація ядра бізнесу; впровадження платформних рішень; орієнтація на співучасть та співтворчість стейкхолдерів; використання механізмів постійної монетизації.

Таблиця 1

Механізми оновлення бізнес-моделей в умовах цифрової економіки

Механізм трансформації	Ключові характеристики та інструменти	Очікуваний результат
Цифрова трансформація ядра бізнесу	Аналіз та реінжиніринг ключових процесів. Повна або часткова автоматизація операцій. Інтеграція CRM, ERP систем. Впровадження цифрових каналів продажу та комунікації.	Підвищення операційної ефективності, зниження витрат, підвищення швидкості та якості обслуговування.
Впровадження платформних рішень	Перехід від лінійної ланцюга цінності до мережевої моделі. Створення інфраструктури для взаємодії учасників ринку. Використання мережевих ефектів для зростання	Створення нової цінності, масштабованість бізнесу, збільшення лояльності аудиторії та отримання доходів від мережевих транзакцій.
Орієнтація на співучасть та співтворчість стейкхолдерів	Залучення стейкхолдерів до краудсорсингу ідей та тестування. Створення відкритих API та інструментів для розробників. Формування спільнот навколо продукту	Підвищення інноваційності, зростання лояльності клієнтів, отримання безкоштовного маркетингу та зменшення ризику невдалого запуску продукту.
Використання механізмів постійної монетизації	Модель підписки (Subscription). Freemium-модель (безкоштовний базовий функціонал). Мікроплатежі за додаткові послуги або контент.	Стабільний та передбачуваний потік виручки, збільшення життєвої цінності клієнта (LTV), глибше залучення користувачів.

Джерело: складено автором на основі власного узагальнення

Наведена система механізмів розкриває їхню внутрішню архітектуру шляхом виділення ключових операційних характеристик та інстру-

ментарію. Кожен з механізмів, починаючи від цифрової модифікації ядра бізнесу до впровадження платформних рішень, має чітко детермінований

вектор впливу, що відображено в специфікації очікуваних результатів, спрямованих на підвищення ефективності та формування нових конкурентних переваг. Системна взаємозв'язність цих механізмів проявляється в їхній здатності до синергетичного посилення, де, наприклад, орієнтація на співтворчість безпосередньо підсилює ефективність моделей постійної монетизації через поглиблення залучення користувачів.

Інтеграція цих механізмів передбачає не лише технічне оновлення бізнес-процесів, але й глибинну трансформацію управлінських підходів та організаційної культури. У цьому контексті ключового значення набуває здатність підприємств до стратегічної гнучкості, що дозволяє адаптуватися до динамічного технологічного середовища та мінімізувати ризики цифрової турбулентності. Важливо також враховувати, що ефективність упровадження кожного з механізмів істотно залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, його ресурсного потенціалу та інституційних умов функціонування. Додаткового аналітичного значення набуває оцінювання взаємного впливу механізмів, оскільки саме комплексний підхід дає змогу формувати стабільну архітектуру бізнес-моделі, здатну до самовідтворення та масштабування. Отже, запропонована система механізмів може розглядатися як науково обґрунтований інструмент стратегічного управління, що забезпечує підприємствам можливість переходу до інноваційно-цифрової парадигми роз-

витку й зміцнення позицій у глобальному конкурентному просторі.

Висновки. Цифрова економіка виступає ключовим драйвером трансформації традиційних бізнес-моделей, радикально змінюючи логіку створення, розподілу та отримання цінності. В умовах стрімкого технологічного розвитку підприємства стикаються з необхідністю перегляду усталених підходів до організації бізнес-процесів, адже їхня ефективність дедалі більше залежить від здатності інтегрувати цифрові інструменти та дані у свою систему управління. Дослідження довело, що цифровізація, автоматизація, платформізація й орієнтація на взаємодію з користувачами формують нову конкурентну реальність, у якій традиційні моделі поступаються місцем інноваційним та адаптивним.

Обґрунтований комплекс механізмів оновлення бізнес-моделей (цифрова трансформація ядра бізнесу, впровадження платформних рішень, співучасть і співтворчість стейкхолдерів, а також постійна монетизація) дає змогу цілісно охопити ключові напрями модернізації підприємств. Встановлено, що ці механізми не функціонують ізольовано, а утворюють системно інтегровану архітектуру, у межах якої кожен елемент підсилює ефекти іншого. Такий синергетичний підхід формує умови для підвищення операційної ефективності, зростання інноваційного потенціалу, формування нових каналів створення вартості та зміцнення ринкових позицій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 3. С. 53-58.
2. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 181-192.
3. Чатченко О.Є., Бубенець І.Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 93-97.
4. Дикань В.Л., Кузнецов В.Є., Скрипінський О.Л. Технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 128-138.
5. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18-22.
6. Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Корінь М.В., Остапюк Б.Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
7. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples>
8. Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *ECONOMICS: time realities*. 2021. № 2 (54). С. 47-56.
9. Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Entrepreneurship and Trade*. 2021 № 28. С. 15-19.
10. Проскурніна Н.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнесінформ*. 2020. № 10. С. 384-391.
11. Blaschke M., Cigaina M. Designing Business Models for the Digital Economy. *Springer International Publishing Switzerland* 2017. DOI 10.1007/978-3-319-40967-26.
12. Albino R. Understanding digital transformation in light of definitions, challenges and frameworks: a systematic literature review. *Conference: Encontro de Administração da Informação da ANPAD. São Paulo*. 2020. P. 1-10
13. Gomes J. G. C. Management strategy and business models in the era of digital transformation. *South American Development Society Journal*. 2019. Vol. 5. №14. P. 252-272.
14. Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 185-190.

15. Walaszczyk L., Angelis K. Business Models – compendium. *Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute*. 2018. 74 с.

REFERENCES

1. Hryenko, P.L. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Digital business transformation in the conditions of innovative processes development in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*. no. 3. P. 53-58. [in Ukrainian]
2. Ustenko, M. & Ruskykh, A. (2019). Didzhytalizatsiia: osnova konkurento spromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky [Digitalization: the basis of enterprise competitiveness under the digital economy conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. no. 68. P. 181-192. [in Ukrainian]
3. Chatchenko, O.Ye. & Bubynets, I.H. (2022). Transformatsiia modeli biznesu v protsesi tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Transformation of the business model in the process of digitalization of Ukraine's economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*. no. 3-4(40). P. 93-97. [in Ukrainian]
4. Dykan, V.L., Kuznetsov, V.Ye. & Skrypinskyi, O.L. (2023). Tekhnologichni trendy rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Technological trends in the development of railway transport enterprises under digitalization conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. no. 84. P. 128-138. [in Ukrainian]
5. Lazebnyk, L.L. & Voitenko, V.O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protseviv pidpriemstva [Information infrastructure in the digitalization of enterprise business processes]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. no. 42. P. 18-22. [in Ukrainian]
6. Ovchynnikova, V.O., Tokmakova, I.V., Korin, M.V. & Ostapiuk, B.B. (2021). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Personnel development management of railway transport enterprises under digitalization conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. no. 74, P. 139-149. [in Ukrainian].
7. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. Retrieved from: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples>
8. Boyko, I.M. (2021). Transformatsiya pidpryyemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of entrepreneurship in the context of the digital economy]. *ECONOMICS: time realities*. № 2 (54). P. 47-56. [in Ukrainian].

9. Zhelikhovska, M.V. (2021). Suchasni tendentsiyi ta modeli rozvytku pidpryyemnytstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Modern trends and models of entrepreneurship development in the context of the digital economy]. *Entrepreneurship and Trade*. № 28. P. 15-19. [in Ukrainian].
10. Proskurnina, N.V. (2020). Transformatsiya biznes-modeley pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli v umovakh tsyfrovizatsiyi [Transformation of business models of retail enterprises in the context of digitalization]. *Biznesinform – Businessinform*. № 10. P. 384-391. [in Ukrainian].
11. Blaschke, M. & Cigaina, M. (2017). Designing Business Models for the Digital Economy. *Springer International Publishing Switzerland*. DOI 10.1007/978-3-319-40967-26.
12. Albino, R. (2020). Understanding digital transformation in light of definitions, challenges and frameworks: a systematic literature review. *Conference: Encontro de Administração da Informação da ANPAD*. São Paulo. P. 1-10.
13. Gomes, J. G. (2019). Management strategy and business models in the era of digital transformation. *South American Development Society Journal*. Vol. 5. No. 14. P. 252-272.
14. Rekachynska, K.V. (2020). Biznes-modeli v umovakh tsyfrovoykh transformatsiy [Business models in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. No. 3. P. 185-190. [in Ukrainian].
15. Walaszczyk, L. & Angelis, K. (2018). Business Models – compendium. Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute. 74 p.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025

Посилання на статтю: Овчиннікова В.О., Скрипка В.Ю. Механізми оновлення бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2025. № 4 (93). С. 32-44. DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-32-44.

Article received 14.11.2025

Reference a Journal Artic: Ovchynnikova, V. & Skrypka, V. (2025). Mechanisms of renewing business models in the conditions of the digital economy. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*. Coll. scient. works, Odessa: ONMU. P. 32-44. DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-32-44.