

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.78>

УДК 005.5:004

Ю. Г. Балькін,

аспірант, аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,

Державний Торговельно-економічний Університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9613-7796>

СУТНІСТЬ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Y. Balkin,

Postgraduate Student, Department of Hotel and Restaurant Business Management,

State University of Trade and Economics

THE ESSENCE AND DEFINITION OF A DIGITAL ENTERPRISE

У статті досліджено природу цифрових підприємств через уточнене визначення цього поняття, засноване на аналізі бізнес-моделей. Запропоновано інтерпретацію цифрового підприємства як організації, бізнес-модель якої базується на цифрових технологіях, що забезпечують фундаментальні зміни у способах ведення бізнесу. Автором визначено виключні характеристики цифрових підприємств, включаючи цифрову масштабованість, цифрові мережеві ефекти, цифрову іноваційність і цифрову вразливість. Окрему увагу приділено порівнянню бізнес-моделей цифрових і традиційних підприємств, що дозволяє ідентифікувати ключові переваги цифрових організацій, такі як

гнучкість, здатність до швидкого адаптування та створення нових ринкових можливостей. Цінність дослідження полягає у тому, що результати можуть бути використані для розробки теоретико-методичних підходів до стратегічного розвитку цифрових підприємств та стратегій цифрової трансформації.

The article provides a comprehensive examination of the nature of digital enterprises, offering a refined definition of this concept based on a systematic analysis of modern business models and a critical review of existing definitions in the scientific literature. The study identifies conceptual inconsistencies among current interpretations and addresses them by proposing an integrated definition in which a digital enterprise is understood as an organization whose entire business model is intrinsically rooted in digital technologies. These technologies not only enhance operational efficiency but also bring about profound and irreversible transformations in how value is created, delivered, and captured. The research identifies four distinctive and interconnected characteristics of digital enterprises. Digital scalability refers to the ability to expand operations rapidly with minimal marginal costs once digital infrastructure is in place. Digital network effects describe the phenomenon whereby the value of a product or service increases as the user base grows, generating self-reinforcing adoption cycles. Digital innovativeness reflects the continuous incorporation of new solutions, technologies, and business processes to maintain competitiveness and adapt to market change. Digital vulnerability captures the dependence on technological infrastructure and the related risks of cybersecurity threats, data integrity issues, and system reliability. A comparative analysis of the business models of digital and traditional enterprises is conducted. This comparison considers differences in value propositions, resource configurations, customer engagement mechanisms, and operational processes, revealing the central role of intangible assets and data-driven decision-making in digital enterprises. The practical value of the research lies in providing a theoretical and methodological basis for strategic development and for designing effective digital

transformation strategies. The findings contribute to improving conceptual clarity around the “digital enterprise” construct, thereby supporting further academic research, guiding managerial decisions, and informing policy-making in the context of the digital economy.

Ключові слова: *цифрове підприємство, цифрова економіка, цифрова трансформація, бізнес-модель, цифрова бізнес-модель, інновації, цифрова інфраструктура, масштабованість.*

Keywords: *digital enterprise, digital economy, digital transformation, business model, digital business model, innovation, digital infrastructure, scalability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Швидкий розвиток цифрових технологій змінив природу бізнесу, зумовивши появу цифрових підприємств, які створюються «з нуля», або виникають в результаті цифрової трансформації традиційних підприємств. Відомі цифрові підприємства як Netflix, Coursera, Uber та інші активно розвиваються, змінюють цілі галузі економіки, проте сутність визначення поняття «цифрове підприємство не є усталеним і знаходиться на стадії формування. Не розуміння природи цифрових підприємств, їх відмінностей від підприємств традиційних стримує розвиток теоретико-методичних підходів до розвитку цифрової економіки в цілому та управління цифровими підприємствами зокрема.

З іншого боку, в економічній науці існує недостатнє розуміння того, як визначити цифрове підприємство як економічну категорію, а по друге, не є систематизованими характеристики цифрового підприємства, що однозначно відрізняють його від традиційних підприємств. Це створює наукову прогалину у формуванні чіткої концептуалізації поняття та його практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифрових підприємств розглядається в аспекті дослідження цифрової економіки,

цифрової трансформації такими науковцями як А. Голобородько, Н. Андріїв, Ж. Кононенко, Г. Дергачова, Ю. Нікітін та іншими; в аспекті дослідження цифрових бізнес-моделей (digital business model, DBM) такими науковцями як Я. Колешня, А. Бортнік, Teece, D., Trischler, M., M. Kohtamäki, M. Blaschke, J. Paul та іншими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності цифрового підприємства, а саме доповнення визначення поняття та виокремлення характеристик цифрових підприємств, за якими можливо однозначно ідентифікувати цифрове підприємство як окремий тип економічної організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи існуючі на сьогодні підходи до визначення сутності цифрового підприємства перш за все можна послатись на роботу Ю. Нікітіна [1], в якій систематизовані визначення терміну «цифрове підприємство». Треба зазначити, що наведені в роботі трактування терміну «цифрове підприємство» в більшості своїй не є виключні, тобто можуть бути застосовані не тільки для цифрових підприємств, тому потребують доопрацювання. Наприклад, визначення «цифрове підприємство є організацією, яка формує основні ділові відносини за допомогою цифрових мереж» та «цифрове підприємство – це організація, яка використовує інформаційні технології в якості конкурентних переваг в своїх внутрішніх і зовнішніх операціях». Але будь-яке сучасне традиційне підприємство також може формувати основні ділові відносини за допомогою цифрових мереж, використовувати інформаційні технології для формування конкурентних переваг.

Інші визначення є занадто загальними, що не дозволяє чітко конкретизувати поняття, наприклад «цифрове підприємство – це організація, яка завершила перехід від індустріальної до цифрової ери, де цифрова технологія знаходиться в центрі організації: функціонує, виробляє товари і послуги (навіть якщо вони не цифрові), генерує дохід, займає конкурентну

перевагу, виробляє цінність». Але цифрові підприємства можуть бути створені «з нуля», а не в результаті трансформації, також визначення «цифрова технологія знаходиться в центрі організації» не дозволяє однозначно сказати чи є конкретне підприємство цифровим. Також визначення, що «цифрове підприємство – це організація, яка в першу чергу орієнтується на цифрові послуги для нових послуг і активно працює над перетворенням внутрішніх і орієнтованих на клієнта послуг в цифрові послуги» викликає питання чому мова йде тільки про послуги і чи не може цифрове підприємство виробляти не послуги та чи наявність цифрової послуги є єдиною ознакою цифрового підприємства, бо є велика кількість традиційних підприємств може надавати цифрові послуги, наприклад, послуги зв'язку.

Таким чином визначення сутності поняття цифрового підприємства потребує уточнення, щоб за цим визначенням можна було однозначно віднести підприємство до цифрового або традиційного.

В цій статті пропонується дати визначення цифрового підприємства через розуміння його бізнес-моделі. До підходу визначення цифрового підприємства через розуміння зміни бізнес-моделі також схиляється Н. Андрійів, аналізуючи рівні цифрової трансформації підприємств, використовуючи термін «віртуальні підприємства». За [11] якщо на першому рівні цифрової трансформації йде мова про використання цифрових інструментів в діяльності підприємства, а на другому – про зміну бізнес-процесів через автоматизацію, то на третьому рівні йде мова про перехід до нової бізнес-моделі. Н. Андрійів визначає, що як раз на третьому рівні створюються частково чи повністю «віртуальні підприємства». Подібного підходу притримується також Г. Дергачова, зазначаючи що цифрова трансформація є зміною форми діяльності, застосування нових бізнес-моделей, на відміну від цифровізації та оцифрування [15]. В загальному погоджуючись з підходом визначення цифрових підприємств через розуміння бізнес-моделі, на нашу точку зору термін «віртуальні підприємства» є менш чітким та зрозумілим, ніж «цифрові підприємства», але в будь-якому випадку потребує

уточнення. Також слід зазначити що виникнення цифрових підприємств можливе не тільки в результаті цифрової трансформації традиційних підприємств, але й створення «з нуля», про що свідчить практика створення таких відомих цифрових підприємств як Airbnb, Coursera, Uber та багато інших.

Підхід бізнес-моделювання добре описаний в науковій літературі і широко застосовується в практиці стратегування. М. Kontamaki [3] наводить різні визначення терміну «бізнес-модель», але згортає їх в одне «бізнес-модель - це логіка, за якою підприємство створює цінність та виводить її на ринок». Авторське визначення структури бізнес-моделі будь-якого підприємства наведено на рис. 1:

Стратегічне позиціонування:



Рис. 1. Ключові елементи бізнес-моделі.

Джерело: сформовано автором

Далі наведено коротке пояснення елементів бізнес-моделі. Клієнтські сегменти - елемент бізнес моделі, який відображає сегментацію і виділення груп клієнтів компанії, які мають схожі споживчі уподобання, на задоволення яких спрямовано діяльність компанії. Ціннісна пропозиція/продукти – елемент бізнес-моделі, який описує угруповання продуктів та послуг компанії, їх характеристики, які мають цінність для виділених Клієнтських сегментів. Канали продажів – елемент бізнес-моделі, який відображає перелік та потужність організаційних та технологічних структур, за допомогою яких продукти та послуги компанії безпосередньо продаються клієнтам. Канали залучення клієнтів – елемент бізнес-моделі, який відображає перелік та

характеристики ключових каналів комунікації з ринком, за допомогою яких компанія просуває продукти та послуги компанії на ринок та залучає/утримує клієнтів з Клієнтських сегментів. Бізнес-процеси – елемент бізнес-моделі, який описує реалізацію в компанії ключових процесів створення Ціннісної пропозиції/продуктів, що мають цінність для Клієнтських сегментів. Ресурси – елемент бізнес-моделі, який відображає найважливіші активи, необхідні для забезпечення роботи даного бізнесу. Партнери – елемент бізнес-моделі, який відображає перелік ключових партнерств (постачальників, альянсів з продажу, фінансових партнерів тощо), які є необхідними для роботи даного бізнесу.

Ключовим при визначенні поняття «цифрове підприємство» через його бізнес-модель є розуміння рівня цифровізації бізнес-моделі. В даному випадку пропонується користуватися підходом, наведеним Я. Колешня в [13], а саме що «бізнес-модель є цифровою, якщо зміни в цифрових технологіях викликають фундаментальні зміни у способах ведення бізнесу та отримання доходів». Іншими словами, підприємство стає цифровим тоді, коли його бізнес-модель стає цифровою, тобто використання цифрових технологій викликає фундаментальні зміни в діяльності підприємства. Подібного підходу притримується також М. Kohtamäki, зазначаючи що бізнес-модель стає цифровою тоді, коли логіка створення цінності, її донесення до клієнта та отримання вигоди суттєво сформована цифровими технологіями [3]. В даній статті пропонується дослідити рівень цифровізації бізнес-моделі через розуміння які елементи бізнес-моделі цифрового підприємства є цифровізованими і в якій ступені.

Підходи до цифровізації бізнес-моделі через аналіз підходів до цифровізації елементів бізнес-моделі визначено також А. Бортнік. Загалом погоджуючись з наведенням в [12] загальних напрямків цифрової трансформації бізнес-моделі, слід зазначити, що для однозначного визначення цифрового підприємства потрібна більша конкретизація.

Розвиваючи підходи М. Blaschke [18] приведемо порівняння ключових елементів бізнес-моделі цифрового та традиційного підприємств, визначивши їх ознаку з точки зору цифровізованості (цифрові, не цифрові, або будь-які) . Результати наведені в Табл. 1.

Табл. 1. Порівняння ключових елементів бізнес-моделі цифрового та традиційного підприємств за ознакою цифровізованості

Елементи бізнес-моделі	Традиційні підприємства	Цифрові підприємства	Обґрунтування та приклади
Клієнтські сегменти	Будь-які	Будь-які	І традиційні і цифрові підприємства можуть працювати на різних типах ринках (B2C, B2B, B2G)
Ціннісна пропозиція /Продукти	Не цифрові	Цифрові	Продукт цифрового підприємства є цифровим, що означає що він є віртуальним, а не фізичним, наприклад, цифровий навчальний курс, доступ до цифрової платформи і т.д.
Канали залучення клієнтів	Будь-які	Будь-які	І традиційні і цифрові підприємства можуть використовувати і цифрові і нецифрові канали залучення клієнтів. Наприклад, традиційні підприємства можуть використовувати інтернет-рекламу, а цифрові підприємства – зовнішню рекламу.
Канали продажів	Будь-які	Будь-які	І традиційні і цифрові підприємства можуть використовувати і цифрові і нецифрові канали продажів. Наприклад, традиційні підприємства можуть організовувати інтернет-магазини для продажу товарів, а цифрові підприємства – персональні продажі через відділ продажу.
Бізнес-процеси	Будь-які, але процеси споживання продукту – не цифрові	Будь-які, але процеси споживання продукту – цифрові	В ході споживання продукту цифрового підприємства (для послуг - реалізації) не задіяна людина та матеріальна інфраструктура, але задіяна цифрова інфраструктура, зазвичай продукт споживається через цифрову платформу, мобільний застосунок, прилад цифрового телебачення і т.д.
Партнери	Будь-які	Будь-які	І традиційні і цифрові підприємства можуть мати різні партнерства
Ресурси	Будь-які	Переважно цифрові	У традиційних підприємств ключовими ресурсами для реалізації бізнес-моделі є фізичні активи, такі як магазини, завод, склади та офіси, або люди. Цифрові підприємства обов'язково мають цифрову інфраструктуру (комп'ютерні мережі, платформи і т.д.) як один із ключових ресурсів діяльності [2]

Джерело: сформовано автором

Використовуючи вище зазначене порівняння пропонується таке визначення сутності цифрового підприємства. Цифрове підприємство – це підприємство, бізнес-модель якого передбачає, як мінімум, створення та продаж цифрового продукту, де процеси споживання цього продукту є цифровими та ключовим ресурсом такого підприємства є цифрова інфраструктура.

Виходячи з розуміння бізнес-моделі цифрового підприємства можна виокремити такі характеристики, які притаманні виключно цифровим підприємствам, зокрема:

цифрова масштабованість (digital based scaling) - здатність швидко і, зазвичай, без значних витрат розширювати операції. Враховуючи попередні викладки, логічним є така структура витрат цифрових підприємств: високі постійні витрати, які пов'язані з розробкою продукту та підтримкою цифрової інфраструктури, але низькі змінні (маржинальні) витрати, які пов'язані з випуском додаткових одиниць продукції [4]. Цифрова масштабованість створює умови для швидкого масштабування цифрового бізнесу. Але з іншого боку накладає додаткові вимоги – цифрове підприємство може бути прибутковим тільки за досягнення певного і, зазвичай, немалого масштабу;

наявність цифрового мережевого ефекту (digital network effect) - збільшення цінності цифрового продукту при збільшенні кількості учасників мережі. Цифрові підприємства, які мають тип бізнес-моделі «мережа» або «платформа», мають потенціал для значного зростання завдяки цифровому мережевому ефекту. За [10] цінність телекомунікаційної мережі пропорційна квадрату числа підключених до неї користувачів, за [5] мережевий ефект виникає, коли цінність товару або послуги для користувача зростає зі збільшенням кількості інших користувачів;

цифрова інноваційність (digital based innovativeness) - постійні інновації в бізнес-моделі підприємства за рахунок впровадження цифрових технологій. З одного боку, технології дозволяють цифровим підприємствам значно скоротити

продуктові цикли розробки, що дає їм змогу швидше виводити на ринок нові товари та послуги. З іншого боку, цифрові підприємства працюють в умовах постійних змін і змушені застосовувати динамічні стратегії, що потребують швидкого реагування на нові виклики та можливості [1]. Тому іноваційність є не тільки можливістю для цифрових підприємств, але й необхідною характеристикою для виграшу в конкурентній боротьбі;

цифрова вразливість (digital vulnerability) - вразливість підприємства до нанесення шкоди зсередини та ззовні з використанням цифрових технологій. Цифрова інфраструктура підприємства може бути об'єктом кібератак або цифрового шахрайства, має повну залежність від безперебійного постачання електроенергії.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті запропоновано уточнене визначення поняття "цифрове підприємство" через його бізнес-модель. Обґрунтовано, що цифрове підприємство — це організація, бізнес-модель якої базується на цифрових технологіях, що спричиняють фундаментальні зміни в способах створення цінності, донесення її до клієнтів та отримання доходів. Виокремлено універсальні риси цифрових підприємств, такі як

- цифрова масштабованість;
- наявність цифрового мережевого ефекту;
- цифрова іноваційність;
- цифрова вразливість.

Встановлено відмінності між бізнес-моделями цифрових і традиційних підприємств. Зокрема, цифрові підприємства демонструють високу гнучкість, здатність до масштабування та іноваційність, тоді як традиційні моделі зосереджені на фізичних активах і менш адаптивні до змін.

Результати статті можуть бути використані при подальшій розробці сутності поняття «цифрове підприємство» та розробці теоретико-методичних підходів стратегічного розвитку цифрових підприємств. Практичне значення полягає в

тому, що результати можуть бути використані для розробки стратегій цифрової трансформації традиційних підприємств, а також для створення нових бізнесів у цифровій економіці.

Література

1. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77-87. ISSN 2523-434X.
2. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.
3. Kohtamäki M., Leminen S., Parida V. Conceptualizing digital business models (DBM): Framing the interplay between digitalization and business models. *Technovation*. 2024. Vol. 133. 103013.
4. Varian H. R. Economics of Information Technology. *International Journal of Social Economics*. 2023.
5. Shapiro C., Varian H. Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy. 2008.
6. Digital firm. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm
7. Digital enterprise. *SearchCIO*. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise>.
8. The Digital Enterprise Hype Cycle. *Institute for Digital Transformation*. URL: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/defining-digital-enterprise/>.
9. Digital Enterprise Management – A New Paradigm. *BMC Blogs*. URL: <https://www.bmc.com/blogs/digital-enterprise-management-a-new-paradigm/>.
10. Меткалф Р. Metcalfe's Law: A Network Becomes More Valuable as It Reaches More Users. *Infoworld*. 1995.
11. Андрійів Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.

12. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 47. С. 16-31.
13. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87-91.
14. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10-18.
15. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290
16. Paul J., Alhassan I., Binsaif N., Singh P. Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. 113507.
17. Teece D. J., Linden G. Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*. 2017. Vol. 6. 8.
18. Blaschke M., Cigaina M., Riss U. V., Shoshan I. Designing Business Models for the Digital Economy. In: Oswald G., Kleinemeier M. (eds) *Shaping the Digital Enterprise*. Springer, Cham. 2017.
19. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9.
20. Trischler M. F. G., Li-Ying J. Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 17. P. 3-32.

References

1. Nikitin, Yu.O. and Kulchytskyi, O.I. (2019), “Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation”, *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 3(4), pp. 77-87.

2. Velychko, K. and Tsybulska, E. (2023), “Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (52).
3. Kohtamäki, M. Leminen, S. and Parida, V. (2024), “Conceptualizing digital business models (DBM): Framing the interplay between digitalization and business models”, *Technovation*, vol. 133, 103013.
4. Varian, H.R. (2023), “Economics of Information Technology”, *International Journal of Social Economics*, available at: https://www.researchgate.net/publication/2858974_Economics_of_Information_Technology (Accessed 05 Aug 2025).
5. Shapiro, C. and Varian, H. (2008), “Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy”, *Academy of Management Review*, vol. 30(2).
6. Wikipedia (2025), “Digital firm”, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm (Accessed 05 Aug 2025).
7. SearchCIO (2025), “Digital enterprise”, available at: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise> (Accessed 05 Aug 2025).
8. Institute for Digital Transformation (2025), “The Digital Enterprise Hype Cycle”, available at: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/defining-digital-enterprise/> (Accessed 05 Aug 2025).
9. BMC Blogs (2025), “Digital Enterprise Management – A New Paradigm”, available at: <https://www.bmc.com/blogs/digital-enterprise-management-a-new-paradigm/> (Accessed 05 Aug 2025).
10. Metcalfe, R. (1995), “Metcalfe’s Law: A Network Becomes More Valuable as It Reaches More Users”, *Infoworld*, vol. 17.
11. Andriiv, N.M. (2022), “Digital transformation of the enterprise: theoretical basis”, *Efektivna ekonomika*, vol. (4).
12. Bortnik, A.M. (2021), “Digital transformation of the business model of the enterprise”, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 47, pp. 16-31.

13. Koleshnia, Ya. (2022), "Modern digital business models: essence, review and features", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. (24), 87-91.
14. Holoborodko, A.Yu. (2022), "Digital economy: approaches and development features", *Biznes Inform*, vol. (9), pp. 10-18.
15. Derhachova, H.M. and Koleshnia, Ya.O. (2020), "Digital business transformation: essence, features, requirements and technologies", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, vol. (17), pp. 280-290.
16. Paul, J. Alhassan, I. Binsaif, N. and Singh, P. (2023), "Digital entrepreneurship research: A systematic review", *Journal of Business Research*, vol. 156, 113507.
17. Teece, D.J. and Linden, G. (2017), "Business models, value capture, and the digital enterprise", *Journal of Organization Design*, vol. 6, no. 8.
18. Blaschke, M. Cigaina, M. Riss, U.V. and Shoshan, I. (2017), Designing business models for the digital economy, *Shaping the Digital Enterprise*, Springer, Cham.
19. Kononenko, Zh.A. Karnaukhova, H.V. and Baliuk, O.V. (2023), "Digitalization of entrepreneurial activity: meaning and impact", *Problemy suchasnykh transformsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 9.
20. Trischler, M.F.G. and Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions", *Review of Managerial Science*, vol. 17, pp. 3-32.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025 р.