

I. I. Чизмар,

доктор філософії, профектор з господарської та навчальної роботи,

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.102

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ТРИГЕР ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

I. Chyzmar,

PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TRIGGER FOR THE FORMATION OF NEW BUSINESS MODELS

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які радикально трансформують сучасний бізнес. Інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних рішень, Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних обчислень суттєво змінили підходи до створення, доставки та отримання цінності, що призвело до трансформації бізнес-моделей. Таким чином, мета статті полягає у дослідженні основних аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей та у визначенні нових підходів до ведення бізнесу, що виникають у процесі цифровізації. У межах дослідження акцентовано, що вплив цифрових технологій спричинив формування якісно нових бізнес-моделей в економіці, зокрема моделей підписки, Freemium, On-demand, платформних, "Pay-Per-Use" тощо. Доведено, що основні переваги цих моделей полягають у їхній варіативності, яка дає змогу обрати найбільш зручний для бізнесу спосіб створення, доставки цінності та отримання доходу; підвищенні гнучкості основної діяльності, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища; впровадженні персоналізованого підходу до клієнтів; а також оптимізації використання ресурсів. Зокрема, модель підписки є ефективною за умови, якщо клієнти отримують не лише продукт, а й індивідуалізований досвід, що створює відчуття "твоє, підібране саме для тебе". Freemium-модель демонструє результативність за наявності низьких витрат на обслуговування додаткового користувача та за умови, що залучення і утримання клієнтів базується на якості базового продукту та привабливості преміум-пропозиції. On-demand-модель є доречною в контексті зростання споживчих очікувань щодо швидкості й зручності обслуговування. Платформна модель забезпечує ефективність в умовах високої цифрової проникності та фокусу на тимчасовому використанні активів. Модель "плата за використання" є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів. Констатовано, що через нові бізнес-моделі суб'єкти бізнесу не лише постачають продукти чи послуги, а стають постійними партнерами своїх клієнтів, постійно підвищуючи рівень задоволення, гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов ринку.

The relevance of the research is determined by the fact that the modern era is characterized by the rapid development of digital technologies in business, which, through their integration, is undergoing significant changes. In particular, the emergence of new information and communication solutions, Internet of Things networks, and artificial intelligence, as well as the widespread adoption of cloud computing practices, have already significantly altered how business entities create, deliver, and capture value (i.e., their business models). Therefore, this article aims to explore the key aspects of the impact of digital technologies on the transformation of traditional business models, as well as to identify new approaches to conducting business that are emerging as a result of digitalization. The study emphasizes that the impact of digital technologies has created qualitatively new business models in the economy, including subscription models, Freemium, On-demand, platform-based, "Pay-Per-Use," and others. The author argues that the main advantages of these new business models lie in their variability (which allows businesses to choose the most convenient way to create, deliver value, and generate income), the increased flexibility of core activities, enabling businesses to adapt more quickly to market changes, provide personalized approaches to customers, and optimize resource usage. So, subscription models are effective when customers subscribe not just for the product, but for the feeling of "yours, tailored just for you." Freemium models are effective when the cost of acquiring an additional user is minimal, and the cost of customer acquisition and retention depends on the quality of the product and the properly selected premium offering.

On-demand models are effective when used in environments where consumer expectations for speed and service convenience are increasing. Platform-based models are effective in conditions of high digital penetration and a focus on the temporary use of assets. Pay-per-use models are effective in conditions of flexible demand and limited budgets, especially for small and medium-sized businesses and startups. It is noted that through new business models, companies not only deliver products or services but also become long-term partners to their customers, continuously enhancing satisfaction, flexibility, and ability to adapt to changing market conditions.

Ключові слова: цифровізація; нові процеси та моделі; з'єднання попиту і пропозиції; цифрові технології; платформні моделі; формат присутності.

Key words: digitalization; new processes and models; matching supply and demand; digital technologies; platform-based models; presence format.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які радикально трансформують сучасний бізнес. Інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних рішень, Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних обчислень суттєво змінили підходи до створення, доставки та отримання цінності. Слід зазначити, що цифрова трансформація вже давно перестала бути виключно конкурентною перевагою для суб'єкта господарювання — вона набула статусу критичної необхідності. Інтегруючись у всі аспекти діяльності підприємства, цифрові технології стають фундаментом його бізнес-моделі: визначають джерела отримання доходу, пропоновані продукти або послуги, цільову аудиторію, способи взаємодії з клієнтами, типи залучених ресурсів, а також механізми організації внутрішніх бізнес-процесів. Наприклад, платформи на кшталт Amazon або Uber яскраво демонструють, як цифрові технології трансформують бізнес-моделі. Ці компанії не володіють традиційними фізичними активами, такими як власні магазини чи автопарки. Проте, завдяки цифровій інфраструктурі, вони ефективно з'єднують попит і пропозицію, автоматизують процеси замовлення, доставляння, оплати та зворотного зв'язку. Таким чином, вони створюють додану цінність та забезпечують масштабованість бізнесу без необхідності великих матеріальних інвестицій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам застосування та вдосконалення класичних бізнес-моделей в економіці присвячено праці Касич А. О., Рафальської І. В. [3], Стояна К. С., Широкої В. В. [4], Загорної Т. О., Коломицева А. О. [2]. У своїх роботах автори аналізують особливості функціонування традиційних бізнес-моделей в економіці, визначають їхні обмеження в умовах цифровізації та глобалізації, а також пропонують шляхи адаптації бізнес-процесів до сучасних ринкових викликів.

Разом з тим, ключові аспекти впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей практично не висвітлені в науковій літературі. Це може бути зумовлено кількома факторами, зокрема швидким розвитком цифрових технологій, що призводить до затримки теоретичного осмислення нових процесів та моделей, а також недостатньою увагою до міждисциплінарних досліджень, які поєднують технологічні інновації з економічними та організаційними змінами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні основних аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей та у визначенні нових підходів до ведення бізнесу, що виникають у процесі цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження автор наголошує, що серед ключових аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей можна виокремити такі [1; 3—4]:

1. Автоматизація виробничих, управлінських та маркетингових функцій, що підвищує ефективність і знижує витрати бізнесу.
2. Перехід до платформної співпраці з постачальниками, клієнтами та партнерами.
3. Розвиток персоналізованих пропозицій для задоволення індивідуальних потреб споживачів.
4. Активне використання великих даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування поведінки споживачів та оптимізації бізнес-процесів.
5. Зміна структури джерел доходів бізнесу для впровадження нових цифрових продуктів і сервісів, а також монетизації даних.
6. Перехід до цифрового управління ризиками для забезпечення кібербезпеки, захисту конфіденційних даних та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх загроз у цифровому середовищі.

За системною характеристикою окреслених аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей (див. рис. 1) очевидно, що вони формують нову логіку функціонування бізнесу, забезпечуючи для підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності більше гнучкості, інноваційності, а також можливості для постійного оновлення.

Констатуємо, що цифровізація не лише змінює окремі аспекти функціонування бізнесу, а й сприяє формуванню принципово нових підходів до його ведення [4].

Фактично, сучасні бізнес-моделі, засновані на фізичній присутності, лінійному виробництві та жорстко структурованих процесах, поступово трансформуються в більш гнучкі, динамічні й клієнтоорієнтовані. Хоча перша цифровізована бізнес-модель електронної комерції, що виникла в середині 1990-х років, коли компанії почали активно використовувати Інтернет для роз-

Автоматизація виробничих, управлінських та маркетингових функцій
(підвищення ефективності операцій через широкий спектр технологій)

Розвиток персоналізованої пропозиції
(набуття здатності адаптувати продукти/послуги під індивідуальні потреби клієнтів)

Зміна структури джерел доходів суб'єкта бізнесу
(можливість отримання додаткових доходів коштом застосування цифрових моделей монетизації)

Ключові аспекти впливу цифрових технологій

Перехід до платформової співпраці
(перехід до взаємодії між постачальниками, клієнтами, партнерами на єдиній цифровій платформі)

Активне використання великих даних
(можливість управління на основі глибокої аналітики даних про клієнтів, ринок і внутрішні процеси)

Перехід до цифрового управління цифровими ризиками.
(можливість управління даними та мінімізації цифрових загроз)

Рис. 1. Системна характеристика ключових аспектів впливу цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей

Примітка: / *стосується впровадження ERP-систем, CRM-рішень, систем аналітики тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3-4]

виту бізнесу, певною мірою копіювала традиційні бізнес-моделі (наприклад, моделі роздрібною торгівлі чи аукціонів), вона виявилася значно гнучкішою, масштабованою та здатною використовувати переваги цифрового середовища.

Крім того, якщо розглядати Amazon як один із найвідоміших прикладів раннього впровадження цифрової бізнес-моделі, стає очевидно, що компанія пройшла шлях від онлайн-магазину книг до динамічного цифрового середовища, яке з часом трансформувалося у глобальну платформу Amazon.com для продажу найрізноманітніших товарів, здійснивши справжню революцію у сфері бізнесу. Однією з неочікуваних переваг цієї моделі стало те, що Amazon зумів обійти потребу у фізичній присутності на ринку, запропонувавши повністю цифрове середовище для купівлі та продажу. Завдяки використанню онлайн-каналів для взаємодії з клієнтами, компанія змогла забезпечити доступ до своїх товарів по без потреби в мережі фізичних магазинів або складів у кожному регіоні. Крім того, нова бізнес-модель дозволила Amazon знизити витрати на операційну інфраструктуру, одночасно збільшивши охоплення ринку і масштабованість бізнесу.

Наразі, окрім бізнес-моделі електронної комерції, виникли й інші, специфічні їх типи, які значною мірою відрізняються від традиційних. Серед сучасних бізнес-моделей можна виділити такі: "підписки" (Subscription-Based Models), "фріміум" (Freemium), "за запитом" (On-Demand), "платформні" (Platform-Based), "плата за використання" (Pay-Per-Use).

Відмінність між класичними та новими бізнес-моделями в економіці сформована іншим форматом масштабованості, а також присутності та інфраструктури, що визначаються інтеграцією новітніх технологій у бізнес-процеси (див. табл. 1).

Так, моделі "підписки" передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід через надання своїх продуктів або послуг за регулярну плату [5]. Такі бізнес-моделі виникли в цифрових галузях, таких як медіа (Netflix, Spotify), програмне забезпечення (Adobe Creative Cloud, Microsoft 365), навчання (Coursera, MasterClass), а з часом почали активно застосовуватися і в сегменті фізичних товарів [5]. Наприклад, компанії як Birchbox або Dollar Shave Club постачають косметичні засоби, засоби для гоління чи харчові продукти за підпискою, зокрема користувачі щомісяця отримують коробку з новими товарами або обраним набором (див. табл. 2).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить, що така модель ефективна якщо клієнт підписується не лише заради продукту, а заради відчуття "твого, підібране саме для тебе".

Моделі "фріміум" передбачають, що суб'єкти бізнесу залучають клієнтів, надаючи основні продукти чи послуги безкоштовно, тоді як дохід генерується через додаткові функції (зокрема, преміум-версії продуктів, додаткові сервіси, розширений функціонал, інтеграції, платіни, інструменти, сховища даних тощо [6]), які доступні

Таблиця 1. Відмінності між класичними та новими бізнес-моделями в економіці

Базові відмінності	Класична бізнес-модель	Нова бізнес-модель
Формат присутності	Фокус на фізичну присутність на ринку. ¹	Фокус на присутність у віртуальному середовищі (за якої фізична присутність стає менш важливою або зовсім не потрібною). ²
Інфраструктура	Фокус на матеріальну інфраструктуру, як то виробничі потужності, склади, транспорту, магазини	Фокус на цифрову інфраструктуру як то хмарні сервіси, онлайн-платформи, дані та алгоритми, що дозволяють здійснювати бізнес-процеси без великих витрат на фізичні ресурси. ³
Масштабованість	Масштабування обмежене наявністю фізичних ресурсів ⁴	Масштабування набагато простіше і дешевше. ⁵

Примітка

1 означає, що суб'єкти бізнесу мають офіси, магазини або інші фізичні точки для взаємодії з клієнтами, а також створюють логістичні мережі для доставляння товарів чи послуг.

2 означає, що суб'єкти бізнесу надають послуги через цифрові платформи, мобільні додатки та інші інструменти взаємодії з клієнтами (без необхідності мати фізичні офіси чи магазини).

3 суб'єкти бізнесу можуть орендувати сервери, використовувати автоматизовані системи для обробки замовлень, даних і управлінських процесів.

4 кожна нова точка чи склад вимагає значних інвестицій і часу для впровадження.

5 завдяки використанню хмарних платформ, автоматизації та інтернету речей, суб'єкт бізнесу може швидко масштабувати свої операції.

Джерело: сформовано автором на основі [1—3].

Таблиця 2. Особливості моделі підписки Birchbox та Dollar Shave Club

Особливості моделі підписки	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
Підписка через сайт або мобільний застосунок	Клієнт реєструється на сайті, обирає тип підписки (на місяць, 3 місяці, рік), вводить свої уподобання (наприклад, тип шкіри, стиль гоління, смаки тощо), і залишає платіжні дані.
Персоналізація пропозицій	На основі анкет, попередніх замовлень або поведінки на сайті (machine learning + data analytics), суб'єкти бізнесу формують персоналізовані бокси.*
Пакування та доставляння	Суб'єкти бізнесу мають централізовані склади або працюють з аутсорсинговими логістичними операторами. Кожен бокс пакується й відправляється згідно з підпискою** — без потреби щомісячного оформлення замовлення.
Регулярна оплата	З рахунку клієнта автоматично списується вартість підписки. Це може бути фіксована або змінна сума (якщо клієнт додає нові опції).
Зворотний зв'язок і оновлення	Клієнт оцінює товари через систему відгуків, а суб'єкт бізнесу удосконалює майбутні бокси. За таких умов підвищується лояльність і точність персоналізації.

Примітка

*Birchbox пропонує косметику, яка найбільше відповідає типу шкіри та віковій групі клієнта. Dollar Shave Club надає вибрані станки, креми, аксесуари — залежно від індивідуального профілю користувача.

** Це не просто коробка з товарами — це досвід, сюрприз, і зручність.

Джерело: сформовано за даними Birchbox та Dollar Shave Club.

Таблиця 3. Особливості Freemium моделі LinkedIn, Dropbox, Zoom

Користувач Freemium моделі	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
LinkedIn	Безплатна версія дає змогу створювати профіль, шукати вакансії, будувати професійну мережу. Платна підписка (LinkedIn Premium) відкриває доступ до розширеної аналітики, можливості написати в особисті повідомлення тим, з ким ви не пов'язані, та інші функції для рекрутерів і бізнесу.
Dropbox	Пропонує базовий обсяг хмарного сховища безплатно (наприклад, 2 ГБ). Преміум-версії відкривають більше пам'яті, синхронізацію кількох пристроїв, посилений захист файлів тощо.
Zoom	Безплатна версія дозволяє проводити відеоконференції тривалістю до 40 хвилин для групових дзвінків. Платна підписка знімає це обмеження та дає доступ до додаткових інструментів керування зустрічами, аналітики, запису в хмару та інтеграцій.

Джерело: сформовано за даними платформ LinkedIn, Dropbox, Zoom.

на платній основі. Прикладом застосування Freemium Models є LinkedIn, Dropbox, Zoom (див. табл. 3).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною, якщо витрати на обслуговування додаткового користувача мінімальні, а вартість залучення та збереження клієнта залежить від якості продукту та правильно підібраної преміум-пропозиції.

Моделі "за запитом" передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють та доставляють цінність у реальному часі й отримують дохід, реагуючи на конкретний запит клієнта. Це не обов'язково означає оплату за використання — інколи клієнт може платити за всю послугу (незалежно від того, як часто або інтенсивно він її використовує). Прикладом застосування такої моделі є DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber, де послуги (їжа, перевезення) постачаються за запитом і оплачуються або на основі відстані, або на основі часу (див. табл. 4).

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є особливо ефективною, якщо її застосовують в

умовах зростання очікувань споживачів щодо швидкості та зручності обслуговування.

"Платформні" моделі передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють і доставляють цінність, а також отримують дохід через використання цифрових платформ, які дозволяють з'єднувати постачальників, споживачів і партнерів. Одним із найяскравіших прикладів Platform Business Models є компанія Airbnb. Вона не володіє власним житловим фондом, однак забезпечує цифрову платформу, яка об'єднує власників житла (господарів) та мандрівників (орендарів) з усього світу. Фактично, створюючи зручний інтерфейс, системи рейтингу, зворотного зв'язку, платежів і безпеки, Airbnb дозволяє двом сторонам знаходити одне одного й укладати короткострокові орендні угоди з мінімальними транзакційними витратами.

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною, якщо її застосовують в умовах високої цифрової проникності та акценту на тимчасове використання активів.

Таблиця 4. Особливості On-demand моделі DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber

Користувач On-demand моделі	Специфіка, за якою суб'єкти бізнесу створюють, доставляють цінність та отримують дохід
Uber	Клієнт замовляє поїздку у додатку. Платіж відбувається після завершення поїздки, а сума розраховується на основі відстані, тривалості, часу доби або попиту. Клієнт користується сервісом лише за потреби.
DoorDash / Glovo / Uber Eats	Користувач формує одноразове замовлення їжі або товарів із магазину. Доставлення організовується через мережу кур'єрів у найкоротші строки. Оплата здійснюється за конкретне замовлення, включаючи вартість доставляння, сервісні збори тощо.

Джерело: сформовано за даними DoorDash/ Glovo / Uber Eats, Uber.

Моделі "плата за використання" (або "Pay-Per-Use") передбачають, що суб'єкти бізнесу створюють та доставляють цінність і отримують дохід у реальному часі через механізм, за яким клієнти сплачують за фактичне використання продукту чи послуги, а не за підписку або передплату. Це може бути одноразова плата за певну кількість товарів або послуг (наприклад, за години користування певним обладнанням або за кількість завантажень певного файлу). Прикладом ефективного застосування моделі Pay-Per-Use є хмарні сервіси Amazon Web Services (AWS) та Google Cloud. У цих системах користувачі (від стартапів до великих корпорацій) можуть орендувати серверні потужності, хмарне сховище, інструменти для обробки даних, аналітики, машинного навчання тощо. Ключова особливість — розрахунок вартості послуг здійснюється на основі таких параметрів, як обсяг збережених даних, кількість запитів, трафік, що передається; кількість активних віртуальних машин тощо. Відтак, суб'єкт бізнесу, що запускає вебсайт, онлайн-канал чи мобільний додаток, може розміщувати його на AWS та в Google Cloud і платити тільки тоді, коли ресурс активно використовується користувачами.

Зауважимо, що наявний досвід свідчить: така модель є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів.

Окреслені бізнес-моделі є не вичерпними, однак аналіз їх застосування наочно доводить сприяння значному підвищенню ефективності бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження акцентовано, що вплив цифрових технологій спричинив формування якісно нових бізнес-моделей в економіці, зокрема моделей "підписки" (Subscription-Based Models), "фріміум" (Freemium), "за запитом" (On-Demand), "платформні" (Platform-Based), "плата за використання" (Pay-Per-Use) тощо. Доведено, що основні переваги цих моделей полягають у їхній варіативності, яка дає змогу обрати найбільш зручний для бізнесу спосіб створення, доставляння цінності та отримання доходу; підвищенні гнучкості основної діяльності, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового середовища; впровадженні персоналізованого підходу до клієнтів; а також оптимізації використання ресурсів.

Зокрема, модель "підписки" є ефективною за умови, що клієнти отримують не лише продукт, а й індивідуалізований досвід, що створює відчуття "твое, підібране саме для тебе". Модель "фріміум" демонструє результативність за наявності низьких витрат на обслуговування додаткового користувача та за умови, що залучення й утримання клієнтів базується на якості базового продукту та привабливості преміум-пропозиції. Модель "за запитом" є доречною в контексті зростання споживчих очікувань щодо швидкості й зручності обслуговування. "Платформна" модель забезпечує ефективність в умовах високої цифрової проникності та фокусу на тимчасовому використанні активів. Модель "плата за використання" є ефективною в умовах гнучкого попиту та обмежених бюджетів, особливо для малих і середніх бізнесів, а також стартапів.

Констатовано, що кожна з нових бізнес-моделей формує якісно нові підходи до ведення бізнесу. Серед них — створення безперервної цінності для клієнтів; формування віртуальних просторів для взаємодії та обміну цінністю; надання потокових послуг або реалізація нематеріальних продуктів у режимі реального часу; розбудова довгострокових відносин із клієнтами на основі індивідуального підходу. У межах нових бізнес-моделей суб'єкти бізнесу виступають не лише постачальниками товарів або послуг, а й стають довготривалими партнерами клієнтів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності застосування новітніх цифрових бізнес-моделей в умовах динамічного ринкового середовища та розробці практичних рекомендацій щодо їх адаптації для різних галузей економіки.

Література:

1. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Загорна Т.О. Коломицева А.О. Формування бізнес-моделі підприємства. навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов. 2010. 403 с.
3. Касич А.О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. 2019. № 37. С. 86—92.
4. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=6853> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Sally Morris at al. Handbook of Journal Publishing. Cambridge University Press. 2013. P. 163—164.
6. Фріміум: як заробляють на безплатних версіях. Fractus. 2022. <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/> (дата звернення: 10.04.2025).

References:

1. Velichko, K. and Tsybulska, E. (2023), "Transformation of business models of companies: modern challenges and prospects in the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
2. Zagorna, T.O. and Kolomytseva, A.O. (2010), *Formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva* [Formation of the enterprise business model], SPD Kupriyanov Donetsk, Ukraine.
3. Kasych, A.O. and Rafalska, I.V. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 37, pp. 86—92.
4. Stoyan, K.S. and Shiroka, V.V. (2019), "Theoretical foundations of improving the business model of a tourist enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6853> (Accessed: 10.04.2025).
5. Morris, S. (2013), *Handbook of Journal Publishing*. Cambridge University Press, London, UK.
6. Fractus (2022), "Freemium: how to make money on free versions", available at: <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/> (Accessed: 10.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.