

КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТИПУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

Осокін Геннадій Валерійович

аспірант, кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Становлення смарт-економіки, цифровізація бізнесу, розвиток платформних ринків і поширення data-driven технологій помітно змінюють те, як підприємства створюють, доставляють і монетизують цінність. У таких умовах бізнес-модель уже не можна зводити лише до схеми організації діяльності або способу отримання доходу. Вона дедалі більше працює як механізм «вбудовування» підприємства у цифрове екосистемне середовище. Водночас наявні підходи до класифікації бізнес-моделей часто залишаються фрагментарними: вони добре описують окремі елементи моделі, але не завжди допомагають зрозуміти, на якому рівні цифрової, екосистемної та управлінської зрілості перебуває підприємство. Тому актуальним є визначення критеріїв, за якими можна ідентифікувати тип бізнес-моделі та зрозуміти, наскільки вона відповідає логіці смарт-економіки.

Метою дослідження стало обґрунтування критеріїв ідентифікації типу бізнес-моделі підприємства в умовах смарт-економіки для створення аналітичної основи, яка дасть змогу не просто описати бізнес-модель загальними словами, а визначити її домінантну конфігурацію, оцінити рівень цифрової та екосистемної інтеграції, а також побачити можливі напрями подальшої трансформації підприємства у цифровому екосистемному середовищі.

Визначення критеріїв типології бізнес-моделей у смарт-економіці спирається на кілька дослідницьких ліній, які по-різному пояснюють зміну логіки створення цінності. Структурні підходи звертають увагу на архітектуру бізнес-моделі та взаємозв'язок її ключових елементів [1; 2]. Стратегічна перспектива фокусує увагу на тому, як підприємство монетизує створену цінність і формує конкурентні переваги [3; 4]. Дослідження цифрової трансформації показують, що цифрові технології вже не є лише допоміжним інструментом, а фактично змінюють саму логіку створення цінності [5]. Дослідження платформної та екосистемної логіки побудови бізнесу, пояснюють перехід до мережевої координації та розподіленого створення цінності [6; 7; 8], тоді як data-driven підхід акцентує зростання ролі аналітики даних та алгоритмічної підтримки управлінських рішень [9]. У сукупності ці підходи дають підстави

виокремити критерії, які відображають основні напрями трансформації бізнес-моделей у смарт-економіці.

З огляду на це, для типології бізнес-моделей доцільно використовувати п'ять взаємопов'язаних критеріїв, детально обґрунтованих у дослідженні [10]. Вони фіксують ключові зміни у способах функціонування підприємств у цифровому екосистемному середовищі. До таких критеріїв належать:

- 1) рівень цифрової інтеграції діяльності;
- 2) характер екосистемної координації;
- 3) конфігурація взаємодії акторів;
- 4) логіка монетизації цінності;
- 5) ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління.

Перший критерій, рівень цифрової інтеграції діяльності, дає змогу зрозуміти, наскільки глибоко цифрові технології вбудовані у бізнес-модель підприємства. На базовому рівні вони можуть виконувати суто допоміжну роль, наприклад автоматизувати окремі операції або спрощувати внутрішні процеси. Проте на вищих рівнях цифрові рішення вже впливають на сам спосіб створення цінності, взаємодію з клієнтами, масштабування діяльності та перебудову бізнес-процесів. Тому цей критерій допомагає відрізнити підприємства, які просто використовують цифрові інструменти, від тих, у яких цифровізація реально змінює логіку функціонування бізнес-моделі.

Другий критерій, характер екосистемної координації, показує, як підприємство взаємодіє з іншими учасниками цифрового середовища: партнерами, платформами, клієнтами, постачальниками, сервісними провайдерами та іншими акторами. У смарт-економіці цінність дедалі рідше створюється всередині однієї компанії. Частіше вона формується у мережі взаємозалежних учасників, де результат залежить від якості координації між ними. Саме тому цей критерій дає змогу побачити, чи бізнес-модель залишається переважно внутрішньо орієнтованою, чи вже набуває платформних або екосистемних ознак.

Третій критерій, конфігурація взаємодії акторів, фіксує те, як саме організовані зв'язки між учасниками створення цінності. Класична лінійна модель «виробник-споживач» у смарт-економіці поступається місцем багатостороннім, мережевим і платформним форматам взаємодії. Через це бізнес-модель потрібно аналізувати не лише через ресурси та процеси самого підприємства, а й через структуру зв'язків, у межах яких цінність створюється, доставляється та привласнюється.

Четвертий критерій, логіка організації та монетизації цінності, дозволяє визначити, за рахунок чого підприємство отримує економічний результат. У традиційних бізнес-моделях зазвичай домінує продаж продукту або послуги. Натомість у смарт-економіці зростає роль сервісних, підписних, транзакційних, платформних і data-driven моделей

доходу. Тому цей критерій важливий для розуміння того, чи підприємство залишається в межах класичної продуктової логіки, чи переходить до складніших способів монетизації цінності.

П'ятий критерій, ступінь адаптивності та алгоритмічної підтримки управління, відображає здатність бізнес-моделі реагувати на зміни середовища. Йдеться про використання аналітики даних, штучного інтелекту, алгоритмічних інструментів і цифрової підтримки управлінських рішень. У смарт-економіці адаптивність стає не додатковою перевагою, а умовою життєздатності бізнес-моделі. Підприємство має не лише підтримувати поточну ефективність, а й перебудовувати процеси та ціннісну пропозицію відповідно до змін ринку.

На основі визначених критеріїв, типологію бізнес-моделей підприємств у смарт-економіці доцільно розглядати як еволюцію способів інтеграції підприємства у цифрове екосистемне середовище. Йдеться про поступовий перехід від моделей, де цифрові технології виконують переважно допоміжну функцію, до моделей, у яких вони стають основою створення цінності, координації взаємодій, управління даними та прийняття рішень.

У запропонованій логіці можна виокремити п'ять типів бізнес-моделей: операційно орієнтовану, інтегровану цифрову, платформну, екосистемну та смарт-адаптивну. Відмінності між ними визначаються за п'ятьма критеріями: рівнем цифрової інтеграції діяльності, характером екосистемної координації, конфігурацією взаємодії акторів, логікою монетизації цінності, а також ступенем адаптивності й алгоритмічної підтримки управління. Узагальнене співвідношення критеріїв і типів бізнес-моделей подано на рис. 1.

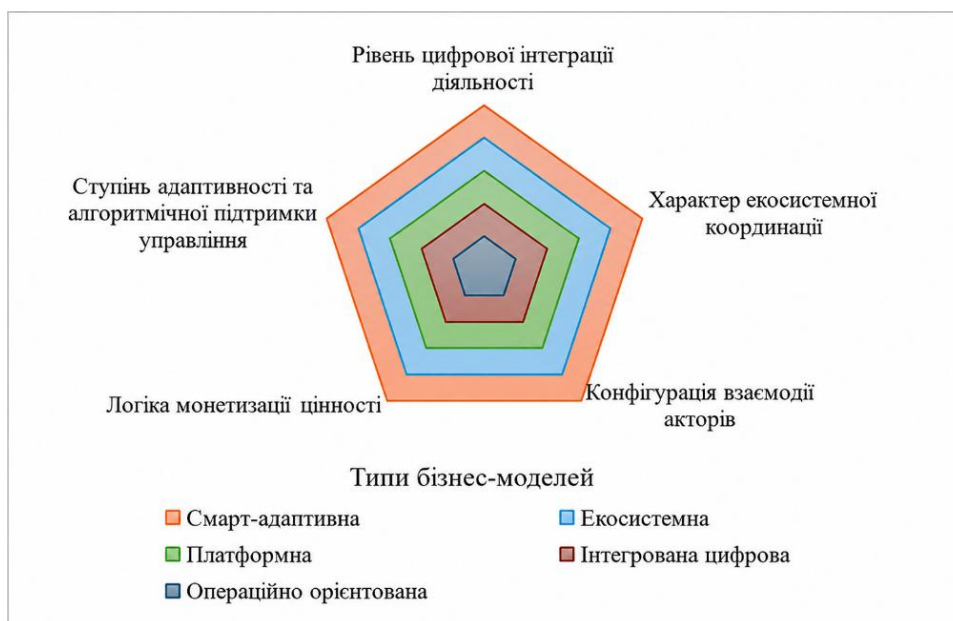


Рис. 1. Критеріальна система ідентифікації типів бізнес-моделей

Запропоновану типологію не варто сприймати як жорстку схему, у якій кожне підприємство обов'язково належить лише до одного типу бізнес-моделі. На практиці бізнес-моделі часто мають змішаний характер: вони можуть поєднувати ознаки кількох типів залежно від галузі, рівня цифрової зрілості, характеру партнерських зв'язків і стратегічних пріоритетів компанії. Тому під час ідентифікації типу бізнес-моделі доцільно визначати не лише її домінуючу конфігурацію, а й можливі перехідні або гібридні стани. Саме вони часто показують, у якому напрямі може розвиватися подальша трансформація підприємства в умовах смарт-економіки.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що ідентифікація типу бізнес-моделі підприємства в умовах смарт-економіки має спиратися на систему критеріїв, які відображають цифрову інтеграцію, екосистемну координацію, конфігурацію взаємодії акторів, логіку монетизації та адаптивність управління. Запропонована типологія дає змогу розглядати бізнес-моделі як різні рівні інтеграції підприємства у цифрове екосистемне середовище. Такий підхід може стати основою для діагностики домінуючого типу бізнес-моделі, виявлення її гібридних ознак і визначення подальших напрямів трансформації. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для стратегічного аналізу бізнес-моделей і підготовки управлінських рішень в умовах смарт-економіки.

Список використаних джерел:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
2. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
3. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. Angelshaug M. S., Saebi T., Lien L. B., Foss N. J. Searching wide and deep for business model innovation. *Innovation: Organization & Management*. 2023. Vol. 27, No. 3. P. 345–368. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2252789>
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
6. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
7. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
8. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, No. 3. P. 405–424. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3250>

9. Data-Driven Process Management: як використовувати метрики, а не інтуїцію. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/data-driven-process-management-yak-vykorystovuvaty-metryku-a-ne-intuyitsiyu/> (дата звернення: 16.02.2026).

10. Верба В. А., Осокін Г. В. Типологія бізнес-моделей у смарт-економіці: онтологічний підхід до трансформації логіки створення цінності. *Проблеми економіки*. 2026. №1. С. 167–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-167-176>