

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF INDICATORS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS MODELS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

Шостак Л.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет

Більо І.О.

аспірант кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Shostak Liudmyla

Lesya Ukrainka Volyn National University

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University

Bilo Ivan

Lesya Ukrainka Volyn National University

У статті розглядається теоретико-практичний підхід до розробки системи показників, призначеної для оцінювання ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. Автором обґрунтовано необхідність переходу від традиційних критеріїв аналізу до інтегрованих індикаторів, що враховують динамічні зміни цифрового середовища, рівень технологічної адаптації, інноваційний потенціал підприємства та його спроможність до стійкого розвитку. Запропоновано комплексну систему оцінювання, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри, включаючи цифрову зрілість, клієнтоорієнтованість, гнучкість бізнес-процесів і ступінь інтеграції цифрових технологій. Визначено наукові та прикладні аспекти застосування такої системи для стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки. Практичне значення дослідження полягає у можливості адаптації системи до різних галузей і форм бізнесу для підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, ефективність, індикатори, цифрова зрілість, адаптація, інноваційність, стратегічне управління, цифрова економіка.

This article presents a comprehensive study on the formation of a methodological framework for assessing the effectiveness of business models in the context of ongoing digital transformation. The rapid diffusion of digital technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and automation, necessitates a rethinking of conventional business evaluation criteria. Traditional performance indicators often fail to capture the complexity and dynamism of enterprises operating under conditions of digital disruption. In response, the study proposes an integrated system of indicators designed to assess business model performance from the standpoint of digital adaptability, innovation capacity, customer orientation, and technological maturity. The author develops a classification of both quantitative and qualitative indicators, which collectively allow for a more precise diagnosis of business model efficiency in volatile digital markets. Particular attention is paid to the alignment between digital capabilities and organizational strategy, as well as the degree to which digital resources are embedded into value creation processes. The paper provides an analytical overview of current academic contributions and best practices related to business model evaluation under digitalization, identifying key gaps and proposing solutions for addressing them. The proposed system is adaptable to different sectors of the economy and offers a valuable tool for strategic

decision-making, internal diagnostics, innovation management, and performance monitoring. The findings are of both theoretical and practical relevance, as they enable firms to measure their digital progress, increase operational resilience, and maintain competitive advantages in a highly dynamic technological environment. The article argues that establishing a robust assessment mechanism is essential not only for improving organizational efficiency but also for ensuring the sustainable development of enterprises in the digital economy. Further research should focus on the empirical validation of the proposed indicator system across diverse industries and geographical contexts. The model may also serve as a foundation for developing digital maturity benchmarks tailored to specific sectors. Additionally, its integration into business intelligence systems could enhance the precision of strategic forecasting and risk analysis.

Keywords: digital transformation, business model effectiveness, evaluation indicators, digital maturity, innovation management, strategic alignment, adaptability, digital performance, competitiveness, technological integration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки визначається значними змінами, викликаними цифровою трансформацією, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємств та змінює традиційні бізнес-моделі. Це створює нові виклики для оцінки ефективності функціонування підприємств, оскільки існуючі методи аналізу не здатні відобразити специфічні особливості, пов'язані з цифровими технологіями. У зв'язку з цим постає потреба у визначенні нових критеріїв та показників ефективності, що враховують не тільки фінансові результати, але й такі аспекти, як рівень цифрової зрілості, інноваційна активність та адаптивність організацій до змін. Однією з основних проблем є відсутність єдиного підходу до оцінки бізнес-моделей в умовах швидко змінюваного цифрового середовища, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цифрова трансформація вимагає розробки нових систем оцінки ефективності, які повинні бути гнучкими та адаптованими до динамічних змін, характерних для цифрових бізнес-середовищ. Це ставить під сумнів здатність підприємств зберігати свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток в умовах цифрових змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У добу стрімкої цифрової трансформації бізнес-моделі зазнають фундаментальних структурних та стратегічних змін. Традиційна логіка створення, доставки та отримання цінності переосмислюється завдяки інтеграції цифрових технологій, платформених взаємодій і прийняття рішень на основі даних аналізували Фосс Н. та Себі Т. [1]. Ці зміни вимагають розробки нової системи оцінювання ефективності бізнес-моделей, яка враховує складність цифрових екосистем і технологічних інновацій. Також ці автори наголошують на необхідності оцінювання ширших екосистемних чинників, таких як відкритість, цифрові партнерства та мережі співпраці. У цифровій економіці бізнес дедалі частіше функціонує в межах динамічних, взаємопов'язаних платформ, де механізми спільного створення та розподілу цінності переважають над ізольованими операційними показниками.

Упродовж останніх років академічна дискусія щодо оцінювання ефективності бізнес-моделей значно розширилась. Клаус Т. [2] пропонує багатовимірну модель для оцінювання інновацій

у бізнес-моделях на основі структурного моделювання рівнянь, яка відображає взаємозв'язок між створенням, доставкою та отриманням цінності. Подібним чином, Боуман Г. та ін. [3] виступають за застосування показників ефективності, що відповідають специфічним конфігураціям цифрових бізнес-моделей, зокрема, таких, що включають сервісну модульність, аналітику даних і клієнтоорієнтованість.

Хоча канвас бізнес-моделі Остервальдера А. і Пінье І. [4] залишається широко використовуваним інструментом для проєктування та аналізу бізнес-моделей, він не повною мірою охоплює явища цифрової трансформації, такі як платформізація, відкрита інновація та штучний інтелект. У зв'язку з цим з'явилися нові теоретичні моделі, досліджені Пагані М. [5], які заповнюють ці прогалини.

Формулювання завдання дослідження (мета статті). Метою даного дослідження є розробка комплексної системи показників для оцінки результативності бізнес-моделей в умовах цифрових трансформацій. Завдання полягає в аналізі існуючих підходів до вимірювання ефективності бізнес-моделей та виявленні їхніх обмежень у контексті цифрових інновацій. Одним з основних завдань є створення методології, яка б враховувала новітні аспекти, такі як цифрові технології, гнучкість організацій та інтелектуальний потенціал підприємств. Важливим напрямом роботи є визначення критеріїв для оцінки впливу цифрових змін на конкурентоспроможність та стабільність бізнесу. Очікується, що результати цього дослідження нададуть цінні інсайти для оптимізації управлінських рішень та розвитку бізнес-стратегій у епоху цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває розробка системи показників для оцінки ефективності бізнес-моделей, оскільки впровадження цифрових технологій суттєво трансформуює всі сфери діяльності підприємств. Ці зміни охоплюють не лише технологічні процеси, а й стратегічні підходи до управління, структуру організацій та принципи взаємодії зі споживачами. Традиційні інструменти оцінювання бізнес-результатів виявляються недостатніми в умовах цифровізації, що обумовлює потребу у нових підходах до вимірювання ефективності. Створення адаптованої

системи показників дозволяє адекватно відображати результати цифрових перетворень, визначати потенціал інноваційного розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення в динамічному цифровому середовищі.

Як вірно відзначають автори [6, с. 246] бізнес-моделі підприємств часто не враховують потенційні переваги цифрової трансформації, серед яких – підвищення ефективності операцій, поліпшення якості продукції, зростання конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, таких як кіберзагрози, нестача внутрішньої підтримки змін, недооцінка ресурсів та проблеми із впровадженням нових технологій. Неналежна підготовка до цифрових змін або недостатній захист даних може призвести до втрати довіри клієнтів та значних фінансових втрат. Тому для ефективного використання цифрових рішень важливо враховувати не лише вигоди, а й потенційні загрози.

Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій, традиційні методи оцінки ефективності бізнесу, що базуються на фінансових та операційних показниках, стають недостатніми для повного відображення результатів цифрових трансформацій. Тому виникає необхідність у розробці нових критеріїв, які б охоплювали такі аспекти, як рівень інтеграції цифрових технологій, здатність до інновацій, гнучкість бізнес-моделі та ефективність взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Оцінка цих параметрів дозволяє підприємствам не лише вимірювати поточну ефективність, а й прогнозувати потенційні можливості для розвитку та адаптації до змінюваного цифрового середовища.

У зв'язку з цим, розробка системи показників для оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифровізації є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку. Ця система повинна включати як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють комплексно оцінити результати цифрових трансформацій та визначити напрямки для подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

Оцінка ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації спирається на синтез економічних, управлінських і технологічних концептів, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства. Бізнес-модель розглядається як цілісна система, яка формує механізми створення, доставки та утримання цінності, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних пріоритетів організації.

Серед ключових теоретичних підходів виокремлюються ресурсний – орієнтований на ефективність залучених активів, ціннісний – акцентований на унікальній пропозиції для клієнта, інституціональний – що враховує зовнішнє середовище функціонування, а також клієнтоцентричний – спрямований на аналіз задоволеності та

лояльності споживача. Важливу роль відіграє і збалансована система показників, яка дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові аспекти оцінювання ефективності. У цифрову епоху до означених підходів додаються критерії, пов'язані з технологічною адаптивністю, гнучкістю бізнес-моделі, рівнем автоматизації та впровадженням цифрових рішень. Таким чином, сучасна концепція оцінювання ефективності передбачає багатовимірний підхід із урахуванням цифрових викликів.

Проаналізуємо приклади методик і моделей, які застосовуються для оцінки бізнес-моделей у контексті цифрової економіки (таблиця 1).

Сучасна система оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації ґрунтується на використанні широкого спектра методик, які поєднують як традиційні економічні індикатори, так і цифрові критерії. Представлені моделі демонструють різні підходи до оцінювання: від стратегічно-орієнтованих систем, таких як Balanced Scorecard, до більш інноваційних, які враховують адаптивність підприємства до цифрових змін, зокрема моделі цифрової зрілості. Важливо, що кожен з розглянутих інструментів дозволяє здійснити багатовимірну діагностику функціонування бізнес-моделі – не лише за фінансовими показниками, а й за критеріями створення цінності, ефективності ресурсного використання, рівня інноваційності та взаємодії із зовнішнім середовищем. Це свідчить про необхідність інтеграції міждисциплінарних підходів для отримання об'єктивної оцінки результативності функціонування підприємств в умовах цифрової економіки. Таким чином, комплексне застосування наведених методик сприяє формуванню більш гнучких, стійких та конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Макроекономічна ситуація в Україні у 2022–2023 роках відзначалася багатовимірними викликами, основним з яких стало повномасштабне вторгнення Росії, розпочате у лютому 2022 року. Війна спричинила не лише катастрофічні гуманітарні наслідки, але й глибоко порушила функціонування національної економіки. Серед найбільш постраждалих галузей – виробництво товарів народного споживання, зокрема легка і харчова промисловість, які є ключовими опорами внутрішнього споживання та експортного потенціалу.

Протягом аналізованого періоду бізнес в Україні стикався з надзвичайним рівнем невизначеності через:

- зруйновані або окуповані промислові об'єкти, особливо в Донецькій, Луганській, Харківській та Запорізькій областях;
- розриви в ланцюгах постачання та їх переорієнтація через Західну Україну або сусідні країни ЄС;
- атаки на енергетичну інфраструктуру, що спричинили відключення електроенергії та нерегулярні виробничі цикли;
- вимушене переміщення робочої сили – понад 6 мільйонів українців емігрували, ще

Таблиця 1

Методики та моделі оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації

Назва моделі / методики	Автор	Характеристика	Сфера застосування
Business Model Canvas	Osterwalder & Pigneur [7] (2010)	Візуальна структура з 9 блоків, що описують логіку створення, доставки та отримання цінності	Стратегічне планування, інноваційний менеджмент
Balanced Scorecard	Kaplan & Norton [8] (1992)	Система стратегічного управління, що враховує фінансові й нефінансові показники	Оцінка ефективності, управління за цілями
VRIO Framework	Barney [9] (1991)	Аналіз внутрішніх ресурсів за критеріями цінності, рідкості, імітованості, організованості	Стратегічний аналіз ресурсів
SWOT-аналіз	Learned et al. [10] (1965)	Визначення сильних/слабких сторін і можливостей/загроз	Початковий етап стратегічного планування
PESTEL-аналіз	Aguilar [11] (1967)	Аналіз зовнішнього макросередовища: політичного, економічного, соціального тощо	Стратегічне середовище бізнесу
McKinsey 7S Framework	Waterman, Peters & Phillips (1980)	Модель організаційної діагностики за 7 елементами	Реструктуризація, трансформація бізнесу
Lean Canvas	Maurya (2012) [12]	Адаптація Canvas для стартапів, з акцентом на проблеми, рішення та ключові показники	Бізнес-інновації, стартапи
Digital Maturity Model (DMM)	Deloitte, PwC та ін. [13]	Оцінка цифрової зрілості організації в різних напрямках	Цифрова трансформація
OKR (Objectives and Key Results)	Intel / Google	Методика постановки цілей та вимірювання ключових результатів	Управління цілями, продуктивність команд
EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Mgmt [14]	Комплексна модель ділової досконалості з фокусом на сталі результати	Оцінка бізнес-процесів, якості управління

Джерело: розроблено авторами

мільйони стали внутрішньо переміщеними особами;

– волатильність валютного курсу та інфляцію, що впливали на вартість імпорту та купівельну спроможність.

Такі умови суттєво ускладнили забезпечення безперервності бізнесу, особливо у секторах, що є трудомісткими, залежать від фізичної присутності в торгівлі або географічно зосереджені в зонах бойових дій.

Згідно з даними Державної служби статистики України [15], легка промисловість зазнала найглибшого скорочення – обсяги виробництва впали до 73,2% від рівня 2021 року станом на кінець 2023 року. Це становить сукупне зниження на 26,8%, що свідчить про особливу вразливість цього сектору.

Для порівняння, обсяги виробництва у харчовій промисловості скоротилися на 10,6%, відновившись до 89,4% довоєнного рівня до кінця 2023 року (таблиця 2). Попри значне падіння, харчовий сектор виявився більш стійким завдяки своїй критичній ролі, стабільному внутрішньому попиту та швидкому переходу до альтернативних каналів дистрибуції, включаючи цифрові маркетингові та доставку напряму до споживача.

Диспропорції, відображені в таблиці, пояснюються структурною будовою кожної з галузей.

Легка промисловість, яка охоплює виробництво текстилю, одягу та взуття, є надзвичайно трудомісткою і часто базується на ручних процесах, які важко автоматизувати. Вона також тісно пов'язана з дискреційними витратами споживачів, які, як правило, скорочуються в кризові періоди. Виробництво сконцентровано у центральних та східних регіонах (наприклад, Дніпро, Харків, Одеса), багато з яких зазнали загроз або окупації. Крім того, цей сектор повільніше впроваджував електронну комерцію та цифрову логістику, що залишило підприємства надмірно залежними від порушених роздрібних мереж.

Таблиця 2

Індекси промислового виробництва в ключових галузях споживчих товарів (2021–2023)

Галузь	2021 (база)	2022 (%)	2023 (%)	Зміна 2021–2023 (%)
Легка промисловість	100	65,4	73,2	–26,8
Харчова промисловість	100	81,6	89,4	–10,6
Загальна промисловість	100	70,3	75,1	–24,9

Джерело: [15]

Натомість харчова промисловість отримала низку стабілізуючих факторів:

- продукція є необхідною та критично важливою як для внутрішньої продовольчої безпеки, так і для експорту;

- виробники харчових продуктів були в пріоритеті для відновлення інфраструктури, доступу до пального і логістичної підтримки з боку держави та міжнародних донорів;

- відбувається зростання цін на харчові товари, особливо на м'ясо та м'ясопродукти, створює додаткові труднощі для громадян, зменшуючи їхню доступність до необхідних продуктів. Скорочення кількості підприємств у м'ясопереробній галузі та проблеми з електропостачанням внаслідок бойових дій є серйозними викликами для сільськогосподарського сектору та промисловості в цілому [16];

- багато підприємств вже частково цифровізувалися (наприклад, інтеграція з онлайн-системами замовлень мереж супермаркетів), що зменшило шок попиту.

У той же час харчова промисловість змогла частково компенсувати зростання витрат за рахунок ефекту масштабу, регіонального перерозподілу виробництва і підвищеного попиту на фасовані продукти з тривалим терміном зберігання, зокрема для експорту до Східної Європи.

Повномасштабна війна та пов'язані з нею порушення у 2022–2023 роках стали одночасно і стрес-тестом, і каталізатором прискореної цифрової трансформації українських підприємств. Умови фізичних обмежень – втрата торгових площ, обмежена мобільність персоналу, пошкодження інфраструктури – змусили бізнес переосмислити традиційні ланцюги створення вартості та переорієнтуватися на більш стійкі, цифрово інтегровані бізнес-моделі. Така трансформація відповідає глобальним тенденціям, що спостерігалися під час системних криз, зокрема пандемії COVID-19, коли підприємства з вищим рівнем цифрової зрілості демонстрували швидше відновлення та краще утримання клієнтів [17].

У той час як традиційні моделі, засновані на фізичній присутності, стали непридатними

в багатьох регіонах, особливо на сході та в центрі України, підприємства почали активно впроваджувати цифрові канали продажу, віддалене обслуговування клієнтів та автоматизацію задля збереження операційної діяльності. Згідно з міжгалузевим опитуванням, проведеним Voloshyna-Sidei та ін. [18], станом на середину 2023 року близько 62% українських підприємств інтегрували щонайменше один компонент цифрово підсиленої бізнес-моделі у свою діяльність.

Такі трансформації суттєво варіювалися залежно від галузі, регіону та розміру компанії. Проте загальна тенденція свідчить про гібридизацію бізнес-логіки, коли офлайн-інфраструктура дедалі більше доповнюється або замінюється цифровими можливостями, такими як електронна комерція, CRM-системи, хмарні ERP-інструменти та аутсорсингові цифрові платформи.

Наведена нижче таблиця узагальнює найпоширеніші форми адаптації серед опитаних компаній (таблиця 3):

Поштовхом до цифрової трансформації стали як кризові обставини, так і структурні чинники. Забезпечення безперервності та доступності – за умов обмеженої фізичної присутності підприємства прагнули забезпечити постійний доступ споживачів через онлайн-продажі та цифрові канали комунікації. Оптимізація витрат – цифрові платформи дозволяли зменшити постійні витрати, зокрема на оренду, комунальні послуги та персонал фронт-офісу. Розширення ринку – електронна комерція та цифровий маркетинг відкрили доступ до нових географічних сегментів, включаючи споживачів з української діаспори в ЄС. Державні стимули – ініціативи на кшталт «Дія.Бізнес» і грантові програми сприяли цифровому переходу МСП та закупівлі ІТ-рішень.

Ми живемо в світі, де якщо щось не знаходиться в Інтернеті, то це існує лише уявно. У цифрову епоху бізнеси змушені модифікувати свої бізнес-моделі, щоб відповідати новій реальності. Цифрова сфера створила попит на нові бізнес-моделі, які допомагають клієнтам швидко та зручно отримувати доступ до будь-якого продукту чи сервісу онлайн. Це допомагає

Таблиця 3

Трансформація бізнес-моделей серед вибірки підприємств (2023)

Стратегія адаптації	Рівень впровадження (%)	Опис
Цифрові канали продажу	68	Запуск фірмових інтернет-магазинів, розміщення товарів на Rozetka, Prom.ua, Etsy тощо
CRM і цифровий маркетинг	52	Сегментація клієнтів, ретаргетинг, використання Google Analytics
ERP / цифровізація логістики	44	Впровадження 1C, SAP, Bitrix24 для обліку, HR, закупівель
Платформна модель обслуговування	21	Співпраця з Nova Poshta, Glovo або цифровими платформами підтримки клієнтів
Повністю цифрова модель	11	Стартапи та МСП без фізичних точок продажу, які працюють лише онлайн

Джерело: [18]

компаніям залишатися актуальними та забезпечувати відповідну якість обслуговування [19].

Крім того, ініціативи за підтримки донорів, як-от EU4Digital та програма USAID Economic Resilience Activity, надавали технічну допомогу та навчання підприємствам, які прагнули цифровізувати логістику, фінанси й виробничі процеси.

Втім, впровадження цифрових моделей було нерівномірним по регіонах країни. Підприємства, розташовані на заході України – зокрема у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях – демонстрували вищі рівні цифрової інтеграції завдяки стабільнішій інфраструктурі, близькості до логістичних маршрутів ЄС та зосередженню ІТ-експертизи. Серед малих і середніх підприємств (МСП) гнучкість і менша кількість фізичних активів дозволили швидше впроваджувати хмарні системи та інтеграцію з маркетплейсами. Натомість великі підприємства в індустріальних центрах центральної та східної України стикалися з затримками у цифровізації через зруйновані ланцюги постачання, довші цикли прийняття рішень і капітальні втрати через руйнування виробничих потужностей.

Висновки. Післявоєнний період відновлення створить унікальні виклики та можливості для України. У цей час підприємствам необхідно буде зосередитися на розвитку цифрових компетентностей і підготовці кадрів, щоб забезпечити наявність кваліфікованої робочої сили, здатної стимулювати майбутні інновації. Оскільки дедалі більшого значення набувають цифрова грамотність, використання програмного забезпечення та обізнаність у сфері кібербезпеки, компаніям слід інтегрувати ці цифрові навички на всіх рівнях. Це буде вирішальним для формування сталих бізнес-моделей, які не лише зможуть протистояти майбутнім потрясінням, але й займатимуть провідні позиції в нових цифрових економіках.

Слід зазначити, що розроблення системи індикаторів є комплексним інструментом для оцінки та вдосконалення цифрової трансформації бізнес-моделей як у глобальному, так і в українському контексті. У післявоєнний період відновлення ці інструменти стануть важливими для спрямування процесів відновлення, стимулювання інновацій і забезпечення стійкості бізнес-моделей у динамічному цифровому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Foss N J, Saebi T. Fifteen years of business model innovation research: Theoretical and meta-theoretical reflections. *Academy of Management Perspectives*. 2017. Vol. 31, No. 1. P. 201–219. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675>
2. Clauss T. Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*. 2017. Vol. 47, No. 3. P. 385–403. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
3. Bouwman H, Nikou S, de Reuver M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*. 2019. Vol. 43, No. 9. Article 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
4. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. 2010. URL: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
5. Pagani M. Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 617–632. URL: <https://aisel.aisnet.org/misq/vol37/iss2/16/>
6. Shostak L, Lipych L, Fedoniuk A, Volynets I, Ulyanytsky A, Morokhova V. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
7. Lima M, Baudier P. Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2017. Prepublication. Article art8_I-art8_XXV.
8. Kaplan R, Norton D. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1919941>
9. Barney J B, Tyler B. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory. *Managerial and Decision Economics*. 1991. In press.
10. Stewart R F, Benepe O J, Mitchell A. Formal Planning: the Staff Planner's Role at Start up (No. 250). Menlo Park, California: Stanford Research Institute, 1965.
11. Aguilar F J. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1967. URL: <https://surl.li/mgrooi>
12. Maurya A. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Beijing: O'Reilly, 2012.
13. Digital Maturity Model – DMM. URL: <https://www.symbios-digital.com/digitaltransformation-and-industry4/digitalmaturitymodeldmm>
14. European Foundation for Quality Management (EFQM). EFQM Excellence Model 2020. EFQM, 2020. URL: <https://efqm.org/index.php/efqm-model/>
15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
16. Шостак Л, Бегун С, Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>
17. McKinsey & Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever. 2020. URL: <https://surl.li/samzlg>

18. Voloshyna-Sidei V., Levchuk K., Marzec P., Rybak H., Shostak L. Modern Business Models and Their Adaptation to Digital Transformation. *Pacific Business Review (International)*. 2024. Vol. 16, No. 7. P. 153–161. URL: <https://pbr.co.in/14.pdf>

19. Шостак Л., Білю І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>

REFERENCES:

1. Foss N. J. & Saebi T. (2017). Fifteen years of business model innovation research: Theoretical and meta-theoretical reflections. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, No. 1, pp. 201–219. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675>

2. Clauss T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, Vol. 47, No. 3, pp. 385–403. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12186>

3. Bouwman H., Nikou S., & de Reuver M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, Vol. 43, No. 9, Article 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

4. Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. Available at: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>

5. Pagani M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 617–632. Available at: <https://aisel.aisnet.org/misq/vol37/iss2/16/>

6. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulianytskyi A. & Morokhova V. (2024). Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, Vol. 2024, No. 1, pp. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>

7. Lima M. & Baudier P. (2017). Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics & Management*, No. 2017/0 (Prépublication), pp. art8_I–art8_XXV.

8. Kaplan R. & Norton D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 1. Available at: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1919941>

9. Barney J.B. & Tyler B. (1991). The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory. *Managerial and Decision Economics*. (In press)

10. Stewart R.F., Benepe O.J. & Mitchell A. (1965). *Formal Planning: The Staff Planner's Role at Start up* (No. 250). Menlo Park, California: Stanford Research Institute.

11. Aguilar F.J. (1967). *Scanning the business environment*. 1st ed. Macmillan. Available at: <https://surl.li/mgrooi>

12. Maurya A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Beijing: O'Reilly.

13. Symbios Digital. (n.d.). Digital Maturity Model – DMM. Available at: <https://www.symbios-digital.com/digitaltransformation-and-industry4/digitalmaturitymodeldmm>

14. European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *EFQM Excellence Model*. URL: <https://efqm.org/index.php/efqm-model/>

15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 16.05.2025)

16. Shostak L., Behun S. & Ulianytskyi A. (2024). Analiz rynku kharchovoho promyslovosti u voiennyi period [Analysis of the food industry market during the war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 63, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>

17. McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever. Available at: <https://surl.li/samzlg>

18. Voloshyna-Sidei V., Levchuk K., Marzec P., Rybak H. & Shostak L. (2024). Modern Business Models and Their Adaptation to Digital Transformation. *Pacific Business Review (International)*, Vol. 16, No. 7, pp. 153–161. Available at: <https://pbr.co.in/14.pdf>

19. Shostak L., Bilo I. & Ulianytskyi A. (2024). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of enterprises in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 60, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>