

УДК 005.51/.52:004](045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>**Колешня Я.О.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4856-4898>

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: СУТНІСТЬ, ОГЛЯД ТА ОСОБЛИВОСТІ

У статті розглянуто сутність та особливості цифрових бізнес-моделей. Надано опис ключових сучасних бізнес-моделей. Серед них виділено загальну бізнес-модель – платформенну, в рамках якої можна виділити шерінгові платформи (Access-Over-Ownership або доступ на вимогу, спільний доступ та On-demand або за запитом, на вимогу), модель двостороннього ринку, модель електронної комерції, екосистемну бізнес-модель (або модель драйвера екосистеми), модель омніканальності. Наведено особливості, які дають змогу розділяти їх як окремі бізнес-моделі. Також розглянуто такі бізнес-моделі, як Free-Model та Freemium Model, передплати (підписки), сервіси. Описано головні способи монетизації цифрових бізнес-моделей. На основі розглянутих прикладів компаній для наведених бізнес-моделей зроблено висновок, що сучасні цифрові бізнес-моделі у «чистому» вигляді зустрічаються рідко, а бізнес-моделі провідних компаній є по суті їх комбінаціями і носять характеристики одразу кількох бізнес-моделей.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова бізнес-модель, цифрова трансформація бізнес-моделі, платформенна бізнес-модель, екосистема.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес так чи інакше використовує цифрові технології, однак головною його характеристикою є або масштабна цифровізація (тобто використання у діяльності сучасних цифрових технологій), або цифрова трансформація (тобто перетворення бізнес-моделі з використанням цифрових технологій). Багато компаній взагалі змінюють свої бізнес-моделі на цифрові або ж розпочинають свою діяльність на основі цифрової бізнес-моделі. Різні автори мають власні підходи до класифікації бізнес-моделей. Так, Олівер Гасман, Каролін Франкенбергер, Мікаела Шик пропонують 55 шаблонів бізнес-моделей. Проте будь-яку з них можна не лише змінити чи оптимізувати за допомогою діджитал-технологій, але й трансформувати. Для сучасних компаній характерним є формування цифрових бізнес-моделей або ж трансформація традиційної у цифрову.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Взагалі цифрова трансформація досить широко розглянута зарубіжними авторами. Цифрові бізнес-моделі описують Пітер Вейл та Стефані Ворнер у книзі «What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise», а також дають рекомендації яким чином краще трансформувати свою бізнес-модель. Проблематику цифрових бізнес-моделей для промислових підприємств розглядали Музальова В. О., Майданюк Н.В., Бортнік А. М. запропонувала використовувати канву бізнес-моделі з метою відображення цифрової трансформації бізнес-моделі суб'єкта господарювання [1, с. 21]. Похилько С. В., Гриценко Л. Л., Мартим'янов А. С. розглядали цифрову трансформацію бізнес-моделей, в тому числі з точки зору впливу пандемії. Однак варто також розглянути існуючі цифрові бізнес-моделі для розуміння їх сутності, особливостей та можливості використання вітчизняними підприємствами.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація інформації щодо сучасних цифрових бізнес-моделей, виявлення їх особливостей та відмінностей.

Виклад основного матеріалу. Цифрову бізнес-модель часто визначають як те, як бізнес заробляє гроші в Інтернеті або ж як він використовує Інтернет для продажу продуктів та послуг та отримання прибутку [2]. Однак сучасні існує багато технологій, що дозволяють говорити про цифрові бізнес-моделі не лише як про електронну комерцію. Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити [3]. Також «цифровість» у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [4].

Слід враховувати той факт, що розширення існуючої бізнес-моделі без її комплексної зміни не означає перехід до цифрової бізнес-моделі. Наприклад, налагодження продажу через Інтернет буде означати її цифровізацію, але не цифрову трансформацію. Якщо розглядати канву бізнес-моделі, то трансформація в цифрову буде зачіпати не один-два блоки, а вноситиме зміни до більшості з них (або ж до всіх). Це пов'язано з тим, що трансформація несе глибинні зміни у бізнес-процеси, організаційну структуру, управлінську моделі, корпоративну культуру. Орієнтири компаній на цифрову трансформацію, як правило, породжені новими бізнес-моделями та потоками доходів, що зумовлені змінами в очікуваннях споживачів [5].

Бізнес-модель є цифровою, якщо зміни в цифрових технологіях викликають фундаментальні зміни у способах ведення бізнесу та отримання доходів [4].

Всі цифрові бізнес-моделі мають низку характеристик, що присутні окремо або одночасно [6; 3]:

– додана вартість (ціннісна пропозиція) створюється за допомогою цифрових технологій;

– цифрові бізнес-моделі мають цифрові бізнес-інновації, базуються на послугах, що є новими на ринку, а створення цифрової пропозиції не означає цифрову бізнес-модель;

– клієнти є цифровими, тобто залучаються через цифрові канали (або в тому числі, або виключно). Тобто, компанія також має бути присутня в мережі Інтернет;

– клієнт готовий платити за цифровий продукт чи послугу.

Цифрові бізнес-моделі суттєво змінюють правила гри, по суті даючи змогу обходити традиційні для бізнесу вимоги. Наприклад, не обов'язково мати виробничі площі, автопарк, офіс тощо. Компанія може пропонувати послуги перевезення, проживання, оренди не володіючи при цьому майном. Часто такі бізнес-моделі є стартом для нового бізнесу, оскільки вони дозволяють засновувати його з мінімальним вкладенням коштів – іноді достатньо затрат на розробку додатку чи сайту.

Науковці зазначають, що трансформація бізнес-моделей, заснована на цифрових технологіях, є реакцією на руйнівні впливи зовнішнього середовища. І одним з таких суттєвих впливів було визнано пандемію COVID-19 [7].

Всі бізнес-моделі базуються на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики Big Data, м'яких технологій, Інтернету речей, VR/AR-технологіях. Далі розглянемо основні характеристики та приклади таких бізнес-моделей.

Однією з найбільш згадуваних як загальна схема роботи для багатьох бізнесів є **модель платформ**. Платформа – це віртуальний простір, сайт, додаток, який дає можливість покупцю та продавцю контактувати напряму, без посередників; при цьому роль продавця/покупця є змінною і може переходити від однієї сторони до іншої. Цінність самої платформи залежить від кількості учасників на ній.

Саме платформа лежить в основі **шерінгової економіки** (економіки спільного користування чи економіки спільної участі). Її називають бізнес-моделлю, у рамках якої за допомогою онлайн платформ та інтернет ресурсів споживачі можуть здійснювати обмін активами, якими вони не користуються [8, с. 49]. Шерінгові платформи по суті є базою для двох бізнес-моделей: **Access-Over-Ownership** (доступ на вимогу, спільний доступ) та **On-demand** (за запитом, на вимогу). Перша модель передбачає спільне використання фізичних речей – жило, автомобілі, техніка, обладнання. Від традиційної оренди така модель відрізняється перш за все тим, що базуючись на платформі вільного доступу вона не обмежує вибору постачальників і типу обладнання. Таким чином в оренду можна надати приватне авто, будинок, квартиру і навіть газонокосарку. Друга модель орієнтована на споживання цифрового контенту (тобто, нефізичних, цифрових товарів чи послуг). Сюди відноситься Spotify і Netflix. В Україні прикладом може слугувати, наприклад, Меґого – провайдер телебачення, який крім того дозволяє купувати певні фільми для перегляду.

Платформенну бізнес-модель часто ще називають ринковою або ж **Marketplace Model**. Вона є дво-

стороннім ринком. Прикладами такої моделі є Uber, Uklon, OLX, Buki. Також подібно до Amazon в Україні модель-маркетплейс використовує Розетка, однак у її функціонуванні є дуже багато відмінностей. Проте основна цінність – «тут можна купити все» – є досить схожою, так само як і послуги, які надає Розетка як маркетплейс стороннім постачальникам – це реклама товарів, їх пропозиція та просування, інтеграція з системою постачальника.

Окремо виділяють модель **електронної комерції (E-Commerce Model)**, від маркетплейсу вона відрізняється тим, що є односторонньою – компанія продає власні товари та послуги через Інтернет-канали.

Тобто можна говорити про те, що платформенна бізнес-модель є, по суті, комплексною моделлю, що включає в себе такі бізнес-моделі як електронна комерція, маркетплейс, шерінгова модель (яка включає, у свою чергу, моделі на вимогу та спільного користування).

На основі цифрової платформи функціонує також така цифрова бізнес-модель як **екосистема**. Коли цифрова платформа починає залучати додаткових учасників (наприклад, платіжних операторів, страхові компанії, логістичні компанії і т.д.), то кількість послуг, що споживач може отримати в рамках платформи, починає розширюватися. Часто компанія, що створила платформу, починає розширювати її функціонал із залученням нових учасників – таким чином формується екосистема. Це спільнота, що виникає в результаті поєднання повсякденного використання цифрової платформи та її застосувань своїми клієнтами, розробниками додатків, торговцями та агентами, які володіють навичками та процедурами, набутими завдяки цим звичаям. Сутність «екосистеми» полягає у комбінації якостей продуктивних платформ, що займаються випуском сімейства продуктів та ринкових посередницьких сервісів, що є основою інтеграційних платформ [9, с. 45]. По суті, в порівнянні з платформою, в екосистемі окрім продавця та покупця виникають ще додаткові учасники, що пропонують супутні послуги. Прикладом є компанія Apple. Компанія, що сформувала екосистему є драйвером екосистеми і науковці виділяють цю бізнес-модель також під назвою **«драйвер екосистеми»** [10].

Схожі характеристики має також бізнес-модель **омніканальності**. Вона передбачає мультиканальну та мультипродуктову взаємодію з клієнтами впродовж їх життєвих циклів, побудову тісного взаємозв'язку з кінцевим споживачем, інтегровані ланцюги вартості [10]. Сюди можна віднести банки, які пропонують широке коло послуг клієнтам, які можуть відрізнитися своїми умовами залежно від життєвої ситуації клієнта. Різниця екосистеми та омніканальності полягає в першу чергу у кількості учасників. Екосистема формується одним учасником (драйвером екосистеми), але до неї згодом залучаються інші постачальники, які надають свої продукти та послуги в рамках екосистеми. Омніканальність же передбачає постачальника, що діє від свого імені.

Як платформи, так і екосистеми здаються досить простими для того, щоб розпочати діяльність, оскільки не передбачають придбання чи оренди приміщень, виробничого обладнання тощо. Однак цінність екосистеми та платформи проявляється не лише у зростанні кількості учасників, а у **пропорційному** зростанні кіль-

кості як продавців, так і покупців. Наявність продавців без покупців, як і навпаки – не несе ніякої вигоди; наявність же переважної кількості лише одних із учасників несе загрози монополії продавця чи покупця з відповідним встановленням цін та правил гри. Враховуючи значну кількість платформ, що сьогодні функціонують на ринку, створення нової платформи вимагає наявності унікальної пропозиції, що дала б змогу залучити учасників.

Дуже схожими між собою є моделі *Free-Model* та *Freemium Model*. Перша надає продукт безкоштовно, а монетизація відбувається за рахунок реклами. Так працюють Google, Facebook – адже для користувача їх використання безкоштовне, дохід компанії отримують від розміщення реклами (при цьому вартість реклами для рекламодавця невисока). Така модель ще має назву модель прихованого доходу, оскільки з користувачів напряму оплата не стягується, але стягується з третіх сторін (рекламодавців) [2].

Модель Freemium також надає продукт безкоштовно, але в обмеженому функціоналі. Тобто користувач може або використовувати продукт як він є, або ж заплатити за додатковий функціонал, ширші можливості тощо. Це ставить певні вимоги перед розробником, адже продукт має бути настільки корисний, цінний для споживача, щоб він хотів отримати його платну версію. Згадувана вище платформа OLX, наприклад, є безкоштовною, але у такій версії продавець може розмістити обмежену кількість оголошень, а для зняття лімітів – здійснити оплату.

Ще варіацією цієї моделі є модель з підтримкою реклами – послугу клієнт отримує безкоштовно, але при цьому він повинен переглядати рекламу. Така варіація моделі відрізняється від Free-Model тим, що реклама при цьому може завдавати певних незручностей (банери, що перекривають екран, ролики, що переривають перегляд фільму) і її можна вимкнути, придбавши платний доступ чи підписку (наприклад, підписка YouTube Premium однією з переваг має якраз відсутність реклами). Free-Model не передбачає оплати взагалі і не створює незручностей користувачу, оскільки реклама, яку оплачує третя сторона і яка є джерелом доходу у такій моделі) йому не заважає (наприклад, Google Ads).

Модель передплати (підписки) є характерною не лише для діджитал, однак у процесі цифрової трансформації бізнесу дала змогу трансформувати традиційну бізнес-модель, створивши переваги як для клієнтів, так і для постачальників. За такою моделлю працюють провайдери Інтернет та телебачення і така модель для цієї сфери є традиційною. Однак сьогодні через підписку можна отримувати доступ до послуг аналітики, програмного забезпечення, додатків тощо. Клієнт має змогу не купувати дорогі товари чи послугу, а отримати її на певний період часу, коли вона потрібна. В той же час постачальник послуги отримує оплату за неї наперед. Традиційними представниками моделі є Netflix, український провайдер Мегаго, а також багато сервісів Google (Google-диск розширеного обсягу) та Microsoft (Office 365).

До моделі передплати відносять *сервісні бізнес моделі* – що засновані на використанні ресурсів замість володіння ними [11]. До них відносяться IaaS,

PaaS, SaaS та XaaS. Це моделі хмарних сервісів, що надаються користувачеві в оренду; різниця між ними полягає у рівні розв'язуваних завдань. У рамках моделі IaaS клієнт отримує обчислювальні потужності хмари; з урахуванням цієї інфраструктури будуються програмні рішення. PaaS – модель, яка надає хмарні ресурси та набір встановлених інструментів. Користувач SaaS отримує готове рішення, яке залишається лише застосувати. Ці моделі так чи інакше відповідають визначенню XaaS, тобто все як послуга. «X» в аббревіатурі позначає змінну, тобто такою послугою може бути будь-що. У контексті хмарних інфраструктур цією аббревіатурою часто позначають доповнення до IaaS-хмари (наприклад, BaaS (Backup-as-a-Service), послуга автоматизованого резервного копіювання даних у хмарі) [12]. Такі хмарні сервіси можуть надаватися як провайдерами, що власне займаються розробкою цих сервісів, так і надаватися в оренду компаніями, що розробили їх для власного використання. Прикладом є Amazon, який надає в оренду власні сервіси.

Однією з найбільш ефективних в умовах цифрової трансформації бізнес-моделей називають індивідуальну бізнес-модель – тобто, по суті, комбінацію кількох цифрових бізнес-моделей [2]. Якщо проаналізувати викладене вище, то можна зрозуміти, що найбільш відомі та успішні компанії працюють саме так. Це пояснюється також тим, що середовище є досить динамічне, технології розвиваються досить швидко і для утримання конкурентної позиції на ринку необхідно бути лідером з впровадження передових розробок, в тому числі і при побудові взаємин з клієнтом, у побудові внутрішніх бізнес-процесів.

Практики зазначають, що для впровадження інновацій у бізнес-моделі необхідно переглянути способи її монетизації, застосувавши нові [13]. Більшість з них базуються на тому, що компанія має змогу застосувати цифрові технології для зменшення власних затрат та диференціації пропозицій для споживача. Такими способами монетизації є [13]:

- ціна за одиницю товару (продаж продуктів як окремих одиниць);
- пакети продуктів (продаж продуктів разом, наприклад таких як набори для догляду або ПК і принтери);
- сервісні рішення (від підтримки та навчання до продуктів у комплекті з послугами);
- час (оплата за хвилини, години, день або місяць, кілометри тощо);
- доступ (повний або частковий доступ до інформації тощо);
- підписки (ліцензії тощо на певний період часу);
- членство (особисте або групове членство з рівнями цінності або без них);
- ліцензія (на певний час або з розширенням наборів функцій);
- платформа (членські внески з розподілом доходу на основі транзакцій або без нього).

Використання технологій Індустрії 4.0 дають змогу відходити і від традиційних правил у матеріальному виробництві. Так, використання 3D друку дає змогу створювати індивідуальні продукти, а не концентруватися на масовому виробництві, де затрати знижуються за рахунок ефекту масштабу, а тому існує необхід-

ність виробляти стандартизований продукт чи набір продуктів. Тому можна говорити про те, що адаптація цифрових бізнес-моделей, або їх комбінацій є цілком можливою для промислових підприємств. Прикладом може слугувати компанія General Electric, яка в рамках формування цифрової стратегії створила цифрову платформу.

Висновки. Можна говорити про те, що сучасні цифрові бізнес-моделі суттєво пов'язані одна з одною, базуються одна на одній та переходять одна в одну. Починаючи зі змін каналів збуту, клієнтського досвіду з використанням діджитал технологій, ком-

паній починають трансформувати бізнес-моделі, спочатку цифровізуючи їх, а потім перетворюючи у цифрові. Оптимальний вибір бізнес-моделей дозволяє зайняти провідні позиції на ринку, суттєво випередивши конкурентів, як ми бачимо це на прикладі Amazon. Беручи різні елементи цифрових бізнес-моделей та ефективно їх комбінуючи, компанія стала глобальним лідером. Розглянуті приклади українських компаній (наприклад, Розетки) показують, що вітчизняні компанії так само можуть трансформувати бізнес-моделі на основі діджитал, формуючи конкурентний ефективний бізнес.

Список використаних джерел:

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Т. 47. С. 16–31.
2. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. *DevriX*. URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples>.
3. What is a digital business model? *Innolytics AG*. URL: <https://innolytics-innovation.com/digital-business-model>.
4. Bican, Peter M., Alexander Brem. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*. 2020. 12(13): 5239. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239>.
5. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380.
6. Benjamin Talin. 11 Digital Business Models you should know incl. examples. 2021. URL: <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples>.
7. Priyono A, Moin A, Putri VNAO. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. 6(4):104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>.
8. Бутенко Н. В. Підприємницькі тренди у моделі шерінгової економіки *Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки*: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (м. Луцьк, 9 жовтня 2021 року). Випуск 8. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 48–50.
9. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2019. № 4 (137). С. 39–50.
10. Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovleva T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market. *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences, 2021. Т. 250. С. 06006.
11. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 70. С. 185–190.
12. Моделі хмарних сервісів: різниця між IaaS, SaaS, PaaS та приклади. URL: <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/cloud-computing-service-models>.
13. Soren Kapla. 5 Digital Business Models for Start-Ups & New Venture Innovation. URL: <https://praxie.com/5-innovative-business-models-digital-startups-new-ventures>.

References:

1. Bortnik A. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. № 47. Pp. 16-31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
2. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples] (n.d.). Available at: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples>.
3. What is a digital business model? (n.d.). Available at: <https://innolytics-innovation.com/digital-business-model>.
4. Bican, Peter M., Alexander Brem (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*. 12(13): 5239. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239>.
5. Zhyhalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O. (2020) Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor of business structures development]. *Efektivna ekonomika*. № 11. Available at: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380.
6. Benjamin Talin (2021). 11 Digital Business Models you should know incl. examples. Available at: <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples>.
7. Priyono A, Moin A, Putri VNAO. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. № 6(4):104. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>.
8. Butenko N. V. (2021) Pidpriemnytski trendy u modeli sherinhovoi ekonomiky [Entrepreneurial trends in the sharing economy model], *VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Oblik, analiz i audit: vyklyky instyutsionalnoi ekonomiky» (Lutsk, October 9th, 2021)*. Vol. 8, pp. 48–50. Lutsk: IVV Lutskoho NTU.
9. Semenov A. (2019) Ekosystemy tsyfrovyykh platform yak faktor transformatsii biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Digital platform ecosystems as a factor of business transformation within digital economy framework]. *Visnyk KNUVD. Seriya Ekonomichni nauky*. № 4 (137), pp. 39–50. DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.4 [in Ukrainian].
10. Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovleva T. (2021) Digital business models and company growth opportunities in the energy market. *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences, 250. 06006.
11. Ivanchenko N., Kudrytska Zh., Rekachynska K. (2020) Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the conditions of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, no. 70, pp. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65> [in Ukrainian].

12. Modeli khmarnykh servisiv: riznytsia mizh IaaS, SaaS, PaaS ta pryklady [Cloud service models: the difference between IaaS, SaaS, PaaS and examples]. Available at: <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/cloud-computing-service-models> [in Ukrainian].

13. Soren Kapla. (n.d.). 5 Digital Business Models for Start-Ups & New Venture Innovation. Available at: <https://praxie.com/5-innovative-business-models-digital-startups-new-ventures>.

Koleshnia Yana

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

MODERN DIGITAL BUSINESS MODELS: ESSENCE, OVERVIEW AND FEATURES

The article considers the essence and features of digital business models. A description of key modern business models is provided. Among them are the general business model – platform, which includes sharing platforms (Access-Over-Ownership and On-demand), Marketplace Model, e-commerce model, ecosystem business model (or ecosystem driver model), omnichannel model. The features that allow to separate them as separate business models are given. In particular, the Access-Over-Ownership model involves the sharing of physical products, and the On-demand model involves the consumption of digital content. The Marketplace Model is a multilateral market (platform), and the e-commerce model is a one-sided market. Features of ecosystem and omnichannel as business models, their difference are described. In particular, the ecosystem is formed by many suppliers working within one platform, while omnichannel involves the provision of different products or services by one supplier through different channels of contact with the consumer. The advantages of the platform as a business model, as well as the key condition for successful formation and growth of the platform – proportional growth of users, both suppliers and consumers. Business models such as Free-Model and Freemium Model, their differences are also considered; subscription model, and service (models of using resources instead of owning them – IaaS, PaaS, SaaS and XaaS), which also belong to the subscription model. The main ways of monetizing digital business models are described (unit payment, service package, time, access, license, membership, etc.). The key rules of doing business, which are destroyed by digital business models, are considered. Based on the considered examples of companies for the above business models, it is concluded that modern digital business models in "pure" form are rare, the most successful in the digital world are individual business models (as, for example, Apple, Amazon, Facebook, Google). These are the business models of the world's leading companies and they are essentially combinations and have the characteristics of several business models.

Keywords: business model, digital business model, digital transformation of business model, platform business model, ecosystem.

JEL classification: O10, O14