

РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ШВИДКОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.127>

© Руда М.В. Тодошук Н.А., 2024

У статті сформульовано сутність поняття «бізнес-модель», обґрунтовано її необхідність, описано спільні риси бізнес-моделі з бізнес-плануванням. Проаналізовано основні причини швидкого розвитку міжнародної електронної комерції. Наведено порівняння класичних і цифрових бізнес-моделей. За результатами дослідження виявлено ключові тренди зростання е-комерції в Україні. Визначено основні переваги та стратегічні пріоритети розроблення бізнес-моделі в умовах міжнародної е-комерції. Запропоновано процес розроблення бізнес-моделі як послідовність узгоджених блоків та виокремлено 4 фази бізнес-моделювання в міжнародній електронній комерції.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-планування, міжнародна е-комерція, стратегічні пріоритети, конкурентна перевага, індустрія 4.0.

Постановка проблеми

Стрімкий розвиток глобальної Інтернет-мережі та перехід до індустрії 4.0 радикально змінює способи здійснення підприємницької діяльності. Нові умови вимагають від компаній трансформації бізнес-стратегій, пошук шляхів зниження витрат та модифікацію комунікацій з клієнтами. Відповідно споживачі отримали нове джерело інформації про товари та послуги, нові формати задоволення своїх потреб, а також новий ефективний засіб взаємодії як з продавцями, так і між собою.

Проблема розроблення адекватної бізнес-моделі, її цифрова трансформація є цілком логічною в умовах посилення конкуренції, зокрема на ринку міжнародної е-комерції. Бізнес-модель є важливим інструментом для забезпечення успішного розвитку будь-якого підприємства. Правильне розуміння ключових пріоритетів, ретельне пропрацювання бізнес-моделі із залученням консультантів та експертів з різних галузей допоможе компанії визначити (актуалізувати) свої цілі, розробити стратегію їх досягнення, оптимізувати використання ресурсів та підвищити шанси на ринковий успіх у сфері е-комерції.

Актуальність дослідження

Дослідження бізнес-моделей підприємств в умовах швидкого розвитку міжнародної електронної комерції є актуальним з кількох причин:

1) глобалізація ринку – міжнародна електронна комерція створює глобальний ринок, де компанії можуть досягти мільйонів потенційних клієнтів. Однак, для успіху в такому висококонкурентному середовищі необхідні інноваційні та ефективні бізнес-моделі;

- 2) швидкі зміни технологій – новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, постійно розвиваються, що вимагає від компаній постійної адаптації своїх бізнес-моделей та діджиталізації бізнес-процесів;
- 3) зміни в поведінці споживачів – споживачі стають все більш вимогливими, очікуючи персоналізованого досвіду, швидкої доставки та зручних способів оплати. Це вимагає від компаній розробки нових бізнес-моделей, які задовольняють ці потреби;
- 4) висока конкуренція – міжнародна електронна комерція характеризується високою конкуренцією. Для того, щоб виділитися на ринку, компанії повинні розробляти унікальні бізнес-моделі, які надають їм конкурентну перевагу.
- 5) невизначеність майбутнього – швидкі зміни в технологіях, економіці та політиці створюють високий рівень невизначеності. Компанії, які мають гнучкі та адаптивні бізнес-моделі, краще пристосовуються до змін і досягають успіху в довгостроковій перспективі.

Відповідно основними питаннями, які досліджуються науковцями в рамках цієї теми є: різновиди бізнес-моделей, що з'являються в міжнародній електронній комерції, вплив технологій на розробку бізнес-моделей, ключові фактори успіху бізнес-моделей в електронній комерції, методи оцінювання ефективності бізнес-моделі в умовах міжнародної електронної комерції, аналізування викликів, що стоять перед компаніями при розробці та впровадженні нових бізнес-моделей.

Результати таких досліджень можуть бути корисними для: підприємців (допоможуть розробити ефективні бізнес-моделі для своїх компаній), інвесторів (допоможуть оцінити потенціал нових бізнес-ідей), консультантів (допоможуть розробити стратегії розвитку для компаній), урядових органів (допоможуть розробити політику, яка сприяє розвитку електронної комерції).

Формулювання мети та завдань статті

Метою цієї статті є дослідження специфіки розроблення бізнес-моделі підприємства в умовах швидкого розвитку міжнародної електронної комерції задля розуміння сучасних тенденцій у висококонкурентній сфері діяльності та формування ефективних стратегій для досягнення цілей в умовах глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розглянемо особливості формування бізнес-моделей, зокрема в міжнародній е-комерції. Розроблення бізнес-моделі, як і будь-який інший процес, стикається з певними проблемами в мінливому та динамічному сучасному середовищі функціонування міжнародних компаній [1].

Бізнес-модель, як спосіб монетизації бізнес-ідеї, потрібна для кожної компанії, не залежно від її розміру. По суті, це є «дорожньою картою» для підприємців, які тільки починають свою діяльність, а також для компаній, які прагнуть покращити свої показники. Створення ефективної і всеосяжної бізнес-моделі — запорука довгострокового успіху.

Виходячи з проведеного аналізу різних моделей бізнесу в Інтернеті, робимо висновок, що всі вони мають різну структуру організації ринкової діяльності, шляхи отримання прибутку та керуються різними цілями в електронному середовищі (B2C, B2B, C2C, C2B, дропшипінг та ін.) [2-3].

Доцільно навести також порівняння класичних і цифрових бізнес-моделей (табл. 1) на основі переліку ключових аспектів.

Як бачимо, розроблення класичних бізнес-моделей підприємства не враховує потенційних переваг цифрової трансформації економіки, таких як: підвищення ефективності операцій, підвищення якості продукції та послуг – за допомогою аналізу та збору даних, підвищення конкурентоспроможності, покращення взаємодії з клієнтами, розширення ринків і збільшення доступу до клієнтів, підвищення інноваційності, прискорення гнучкості та адаптивності [5].

Порівняння класичної та цифрової бізнес-моделі [4]

№	АСПЕКТИ	КЛАСИЧНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ
1	Стратегічне планування та аналізування даних	Пошук та аналізування трендів	Виявлення трендів на основі Big Data та машинного навчання (ШІ)
2	Виробництво	Виробництво продукції	Оптимізація виробництва відповідно до попиту
3	Зберігання	Зберігання готової продукції	Оптимізація залишків (товарних запасів) в режимі реального часу
4	Транспорт та логістика	Планування, доставка та контроль для ефективної логістики	Контроль доставки в режимі реального часу та прогнозування процесів
5	Продажі	Розповсюдження продукції через точки продажів	Прямі продажі споживачам

Використовуючи можливості сфери е-комерції, підприємства можуть отримати додатковий прибуток від продажів фізичних або електронних товарів, знизити витрати і скоротити час на здійснення транзакцій в різних галузях бізнесу: розподілу товарів, управління відносинами зі споживачами, створення нових продуктів, розповсюдження інформації, оборотних фондів. Компанії, що прагнуть створити або закріпити власні торгові марки, використовують Інтернет як канал для реалізації маркетингових комунікацій, здійснення постійного діалогу та налагодження довготривалих відносин з клієнтами, розповсюдження інформації тощо. Це компанії, що займаються роздрібною електронною торгівлею; посередники, що забезпечують підбір партнерів по бізнесу; компанії, які пропонують допомогу та підтримку для роботи в Інтернеті; організації, які займаються будівництвом веб-спільноти; компанії, утворені навколо електронного продукту або послуги.

У динамічному та нестабільному глобалізованому бізнес-середовищі побудова успішної компанії означає не лише збільшення продажів і відповідно доходів. Під час масштабування бізнесу організація потребує насамперед правильної бізнес-моделі, а отже, стратегії, злагодженої роботи команди та продуманих бізнес-процесів для підтримки нових клієнтів у різних країнах, надання продуктів і послуг на належному рівні [6].

В контексті глибокого аналізу сучасного стану електронної комерції та передбаченні майбутніх тенденцій її розвитку слід зосередитись на використанні передових технологій [7]. Відповідно існує доцільність розглядати вплив мобільних пристроїв, штучного інтелекту, аналізу даних та персоналізації на ефективність електронної торгівлі.

Окремі автори звертають також увагу на важливість бізнес-плану з точки зору маркетингу та перспектив подальшого розвитку [8]. Такий документ повинен відображати не лише очікувані внутрішні показники підприємства, а й і зовнішні, а саме попит на товари та послуги компанії, характеристику поточної маркетингової стратегії, в тому числі витрати на різноманітні комунікаційні інструменти для донесення рекламного повідомлення до цільової аудиторії тощо. Загалом же, більшість економістів, як теоретиків, так і практиків на даний час дотримується думки, що бізнес-план є не лише документом, що інформаційно підтримує початок підприємницької діяльності, а й застосовується у подальшому шляхом внесення необхідних змін, його адаптації до зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, що динамічно розвиваються. Отже, як ми бачимо, поняття «бізнес-план» та «бізнес-модель» мають багато спільних рис.

Протягом останніх років більшість урядових та консалтингових організацій звертає увагу на той факт, що бізнес-планування стало управлінським процесом або ж процесом, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінської діяльності і полягає у постійному розрахунку індикаторів поточної, фінансової, інвестиційної діяльності, визначенні цілей подальшої роботи, а також вивченні можливостей подальшого розвитку [9-11].

Для забезпечення бізнес-моделювання необхідно зібрати сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації про процеси, що відбуваються на підприємстві, ринку, галузі, державі. Важливо також враховувати як сильні, так і слабкі сторони, як можливості, так і загрози. Такий підхід проявляється у всіх визначеннях незалежно від того, про який період йде мова, адже без системного підходу та комплексного врахування суті бізнес-планування неможливо розробити адекватні сценарії подальшого розвитку.

Перш, ніж приступати до вивчення аспектів розроблення бізнес-моделі в електронній комерції, визначимо переваги її наявності, які роблять її важливою частиною будь-якої організації. Нижче наведемо специфічні риси, згідно яких бізнес-модель компанії може запропонувати значну конкурентну перевагу:

- встановлення цілей та орієнтирів. Правильне планування допомагає бізнесу встановити реалістичні цілі та призначити обумовлений час для досягнення цих цілей. Це призводить до довгострокової прибутковості. Це також дозволяє компанії встановлювати контрольні показники та ключові показники ефективності (KPI), необхідні для досягнення своїх цілей;

- ефективний розподіл ресурсів. Відповідно складена бізнес-модель допомагає ефективно організувати та розподілити ресурси компанії, дає розуміння результату дій, таких як відкриття нових офісів, набір персоналу, зміна технології виробництва, вихід на нові ринки і т.д. Це також допомагає бізнесу оцінити фінансовий вплив таких дій;

- підвищення життєздатності. Бізнес-модель значною мірою сприяє перетворенню концепцій у реальність. Незважаючи на те, що бізнес-моделі відрізняються від компанії до компанії, кейси успішних компаній часто служать хорошим путівником для новостворених компаній і нових підприємців. Це також допомагає існуючим фірмам продавати, рекламувати та просувати на ринок нові продукти та послуги;

- допомога в прийнятті рішень. Ведення бізнесу передбачає прийняття багатьох рішень: де розташувати, що продавати, яку плату встановити за послуги — список можна продовжувати. Добре продумана бізнес-модель дає організації можливість передбачити виклики та проблеми у майбутньому. Це дозволяє їм завчасно знайти відповіді та рішення цих питань;

- коригування минулих помилок: коли компанії моделюють свою діяльність, пам'ятаючи про недоліки та невдачі минулого, а також про те, що для них спрацювало, а що ні, - це може допомогти їм заощадити час, гроші та ресурси;

- залучення інвесторів. Ефективна бізнес-модель дає інвесторам глибоке уявлення про цілі, структуру та ефективність бізнес-процесів. Це допомагає зміцнити їхню довіру та спонукає їх інвестувати.

Варто також охарактеризувати ключові проблеми, з якими стикаються підприємці та менеджери, що займаються розробленням бізнес-моделі:

1. Невизначеність та волатильність: сучасний BANI-світ характеризується швидкими змінами, непередбачуваністю та економічною, політичною та соціальною нестабільністю [12]. Це ускладнює прогнозування майбутніх умов та створення ефективних бізнес-моделей.

2. Конкурентний тиск: рівень конкуренції у більшості галузей значно зріс, що змушує підприємців постійно впроваджувати інновації та вдосконалюватися, щоб бути попереду конкурентів. Це може зробити досягнення успіху, викладеного в бізнес-плані, складним завданням.

3. Нестача ресурсів: доступ до фінансування, кваліфікованих кадрів та інших необхідних ресурсів може бути обмеженим, що ускладнює реалізацію бізнес-планів.

4. Зміни в поведінці споживачів: очікування та поведінка споживачів у глобальному бізнес-середовищі постійно змінюються, що змушує підприємства адаптуватися та змінювати свої продукти та послуги відповідно. Це може зробити застарілими деякі припущення бізнес-плану.

5. Технологічні перешкоди: швидкий розвиток технологій може зробити деякі продукти та бізнес-моделі неефективними. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових технологій та інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

6. Недосконалість інформації: збирання та аналіз точної та актуальної інформації, необхідної для створення ефективного бізнес-плану, може бути складним завданням. Проте інформаційне забезпечення часто є вирішальним.

7. Недооцінка важливості планування: деякі підприємці недооцінюють важливість ретельного планування та приступають до реалізації своїх ідей без чіткого розуміння стратегії та етапів досягнення успіху.

8. Недостатня гнучкість: бізнес-плани мають бути динамічними та гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов ринку. Нездатність вносити корективи до плану в міру необхідності може призвести до невдач.

9. Недостатня комунікація: важливо ефективно комунікувати про зміст бізнес-плану з зацікавленими сторонами, такими як постачальники, інвестори, співробітники та партнери.

10. Недостатній контроль та моніторинг: потрібно контролювати досягнення запланованих цілей з допомогою КРІ (бізнес-індикаторів), моніторити їх у кожному звітному періоді.

Якщо аналізувати перспективи розгортання підприємницької діяльності у сфері електронної комерції, то ця галузь економіки має значні перспективи розвитку як в Україні, так і в усьому світі. Причинами є: 1) зростаюче проникнення Інтернету: з кожним роком все більше людей отримують доступ до Інтернету, що збільшує потенційну аудиторію для онлайн-магазинів; 2) зміна поведінки споживачів: споживачі все частіше купують товари та послуги онлайн, цінуючи зручність, широкий вибір та порівняння цін; 3) розвиток мобільних технологій: зростання популярності смартфонів та планшетів робить онлайн-покупки ще доступнішими та зручнішими; 4) глобалізація: е-комерція дозволяє підприємствам виходити на нові ринки та продавати свої товари та послуги клієнтам по всьому світу; 5) інновації: постійний розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та віртуальна реальність, відкриває нові можливості для розвитку е-комерції.

Звичайно, розвиток е-комерції несе в собі й певні виклики, такі як [13]:

- висока конкуренція: на ринку е-комерції представлено велику кількість підприємств, що ускладнює виділення своєї компанії та залучення клієнтів;
- витрати на логістику: доставка товарів онлайн-покупцям може бути надто витратною у зв'язку із змінами в міжнародних ланцюгах поставок, що може зменшити прибутковість бізнесу;
- необхідність забезпечення високої якості обслуговування клієнтів: в умовах онлайн-торгівлі дуже важливо забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, щоб зберегти їх лояльність;
- кіберзлочинність: Інтернет-магазини повинні вживати заходів для захисту своїх систем від кібератак, які можуть призвести до фінансових втрат та втрати репутації.

Незважаючи на виклики, перспективи розвитку е-комерції залишаються дуже оптимістичними, особливо для тих підприємств, що налагодили бізнес-процеси та розробили дієву бізнес-модель.

Виклад основного матеріалу

Розроблення бізнес-моделі компанії є специфічним процесом, а тому на сьогодні не існує універсальної загальноприйнятої схеми (процедури) її формування. Структура бізнес-моделі і ступінь її деталізації залежать від розміру компанії, її цілей та сфери діяльності, масштабності та складності запропонованих змін, місткості ринку збуту та рівня конкуренції в обраному сегменті, а також аудиторії, для якої він призначений.

Слід розуміти, що бізнес-модель є продуктом планування та, водночас, інструментом управління. Якість такого документа впливає на ефективність управлінських рішень, забезпечує обґрунтованість та урахування ризиків в умовах функціонування на ринку міжнародної е-комерції.

Кожна бізнес-модель має супроводжуватися визначенням (уточненням) місії, візії та цілей підприємства. Плануючи розширення своєї зовнішньоекономічної діяльності, компанія аналізує

мікросередовище згідно до сформульованих цілей бізнесу, вибирає базову та функціональні стратегії та здійснює розроблення плану реалізації стратегії.

З метою підвищення ефективності процесу, що полягає в розробленні бізнес-моделі нами рекомендовано використовувати ключові пріоритети, серед яких виділимо стратегічний, ціннісний, індикативний та взаємодії. Усі вони є обов'язковими, адже забезпечують синергійний ефект у довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1. Ключові пріоритети розроблення бізнес-моделі в умовах міжнародної е-комерції

Технологія розроблення бізнес-моделі в е-комерції передбачатиме використання як шаблонних структур на основі міжнародних або національних стандартів з бізнес-планування, так і довільних форм, адаптованих під специфічні інформаційні запити ключових стейкхолдерів проекту. Дотримання процедурних вимог та послідовності узгоджених блоків щодо розробки бізнес-моделі (рис. 2) підвищує рівень її обґрунтованості та виступає гарантією надання фінансової підтримки з боку потенційних інвесторів.

Таким чином, бізнес-модель є активним робочим інструментом управління, відправним пунктом усієї планової та виконавчої діяльності, адже дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

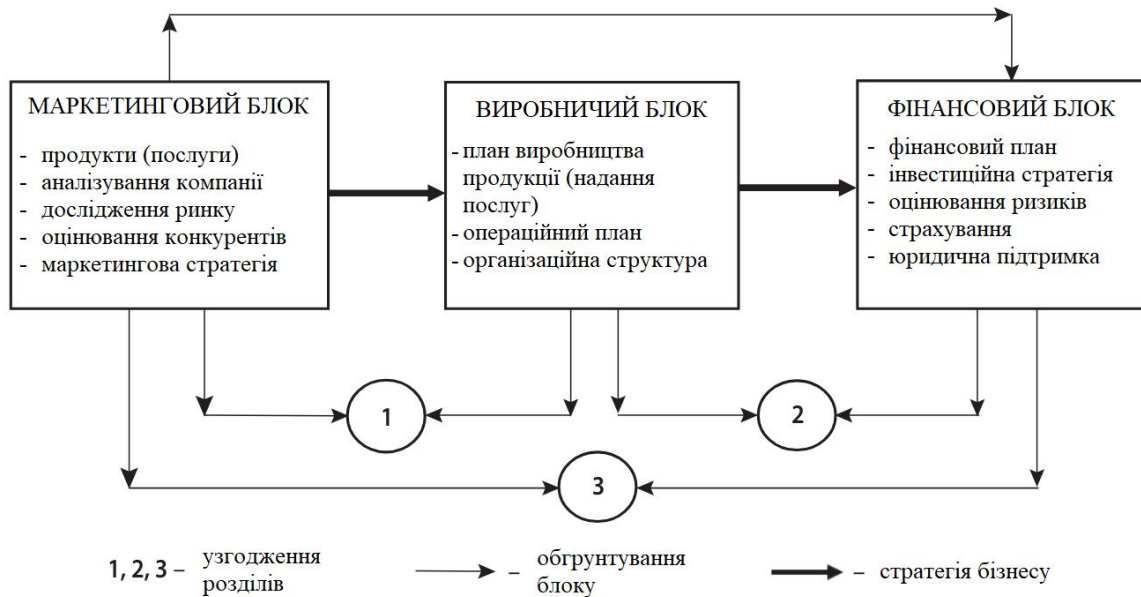


Рис. 2. Рекомендований процес розроблення бізнес-моделі (послідовність узгоджених блоків) в умовах міжнародної е-комерції

Слід розуміти, що лише поетапна реалізація бізнес-моделі є запорукою успіху в динамічному середовищі міжнародних компаній на ринку е-комерції. Відповідно існує сенс реалізовувати 4-фазний підхід до бізнес-моделювання (рис. 3). Як бачимо, є 4 фази: фокусування, аналізування, планування та впровадження. У цьому процесі підприємствам важливо дотримуватися певних принципів:

1. Уміти бачити загальну картину. Правильне бізнес-планування з'єднує точки у бізнесі, щоб власники компанії могли краще уявити причинно-наслідкові зв'язки. Адже стратегія має відношення до тактики, проте лише зі стратегічним узгодженням. Тому варто дати відповіді на такі питання: чи пов'язані продажі з витратами на продаж і маркетинг? Чи підходять продукти цільовому ринку? Чи покриває фірма витрати, включаючи довгострокові постійні витрати, розробку продукту та потреби в оборотному капіталі?

2. Стратегічний фокус. Слід зосередитись на своїй особливій особистості, цільових ринках, а також на своїх продуктах чи послугах, адаптованих відповідно до них.

3. Розставити пріоритети. Бізнес-планування допомагає менеджерам стежити за потрібними і найважливішими аспектами, стратегічно розподіляти час, зусилля та ресурси.

4. Керувати змінами. За допомогою якісного процесу планування є можливість відстежувати прогрес і враховувати нові події, щоб мати можливість коригувати план.

5. Розвивати відповідальність. Ефективний процес планування визначає очікування та відстежує результати. Це інструмент для регулярного аналізу очікувань і подій. Добре проведений щомісячний огляд плану, який включає порівняння плану з реальним, стає імпровізованим оглядом завдань і досягнень.

6. Управляти грошовими потоками. Бізнес-план допомагає генерувати прибутки, виявити проблему та пристосуватися до неї.

7. Стратегічне узгодження. Відповідність повсякденної роботи основній бізнес-тактиці, відповідність тактики стратегії забезпечують стратегічне узгодження. Бізнес-планування може виявити приховані невідповідності.

8. Контрольні точки. Це ключові бізнес-цілі, яких компанія хоче досягти, наприклад - зростання рівня продажів на 15%, найм нового менеджера з продажу або відкриття нового пункту видачі замовлень.

9. Метрики. Доцільно розмістити показники ефективності та цифри для відстеження в бізнес-плані, де буде змога переглядати їх щомісяця (продажі та витрати, дзвінки, поїздки, семінари, веб-трафік, коефіцієнти конверсії, повернення тощо).



Рис. 3. Фази розроблення бізнес-моделі в міжнародній е-комерції

Таким чином, розроблення бізнес-моделі та бізнес-планування стає регулярним процесом на вітчизняних підприємствах, зокрема при освоєнні сфери е-комерції.

У результаті здійснених досліджень визначено, що бізнес-моделювання відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємств, і ця тенденція, ймовірно, збережеться й у майбутньому. Проте, з розвитком цифрових технологій та зміною економічного ландшафту, деякі аспекти розроблення бізнес-моделі, ймовірно, зазнають змін.

До ключових тенденцій, які можуть вплинути на бізнес-моделі у майбутньому, належать: штучний інтелект (може бути використаний для автоматизації багатьох завдань, таких як збирання даних, аналіз ринку та прогнозування, що може звільнити час для підприємців, щоб вони могли зосередитися на більш стратегічних завданнях); великі дані (завдяки доступності більшої кількості даних, ніж будь-коли раніше, підприємці можуть отримати більш глибоке розуміння своїх клієнтів,

конкурентів та ринку, що може допомогти їм розробити більш ефективні та цілеспрямовані бізнес-плани); гнучкість (у мінливому середовищі важливо, щоб бізнес-плани були гнучкими та могли адаптуватися до нових обставин, а підприємці могли переглядати свої плани за потреби, щоб реагувати на зміни ринку, технологій або економіки); сталий розвиток (споживачі та інвестори все більше стурбовані питаннями сталого розвитку, що змушує підприємства враховувати у бізнес-моделях свій вплив на навколишнє середовище та суспільство); співпраця (з іншими підприємствами, організаціями та дослідницькими установами може допомогти підприємцям розробити більш інноваційні та ефективні бізнес-моделі).

Висновки

Визначено особливості розроблення бізнес-моделі та основні етапи планування в сучасних умовах підприємництва, вплив трендів е-комерції на функціонування вітчизняних компаній, причини розширення ринків. Відповідно запропоновано конкретні заходи щодо вирішення виявлених проблем в ході бізнес-моделювання.

Сучасні компанії активізують зовнішньоекономічну діяльність у відповідь на глобальні виклики й часто виходять за межі рідних країн, працюючи зокрема на міжнародних електронних платформах. Виникає потреба в експертному формуванні бізнес-моделей, їх періодичному оновленні. Це вимагає від маркетологів, бізнес-аналітиків, менеджерів поглибленого вивчення внутрішніх бізнес-процесів компанії та факторів міжнародного бізнес-середовища.

Перспективи подальших досліджень

Проблеми, пов'язані з трансформацією бізнес-моделей під впливом мінливих ринкових факторів, є предметом подальших досліджень. Своєчасна зміна бізнес-моделі підвищує адаптивність компанії та життєвий цикл її продуктів.

Список літератури

1. Садчикова, І., Тарасенко, А., Дубина, М. (2023). Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
2. Лебеденко М. С. (2014). Основні поняття та моделі електронного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3836>
3. Похилько С.В. Єременко А.Ю. (2023). Бізнес-модельне проектування електронної комерції: ефективність дропшипінгу та його трансформація. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. –№ 1 (65). – С. 69-77. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/69.pdf>
4. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. (2020). Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. №3. С. 185–190. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf
5. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. (2024). Business Models of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation: Global and Domestic Experience. *ECONOMICS*. № 2. P. 243-261. URL: https://www.researchgate.net/publication/381975860_Business_Models_of_Enterprises_in_the_Conditions_of_Digital_Transformation_Global_and_Domestic_Experience
6. Руда М.В., Мельник О.Г., Сохан В.Р. (2024). Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. No1(11). С. 134-144. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf>
7. Балик У.О., Стевчак Ю.І. (2024). Ринок е-commerce: нові технології та перспективи розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. No1(11). С. 83-91. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/rynok-e-commerce-novi-tehnologiyi-ta-perspektyvy>
8. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. (2010). Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. № 21(18). С. 58.

9. Перевозова І.В., Кафка С.М., Запукхляк І.Б. (2016). Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. № 8. С. 89–96.
10. Лосева Х. Г. (2012) Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. № 2. С. 101–102.
11. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO. URL: [http:// www.unido.ua](http://www.unido.ua).
12. Стегостенко І. (2022). Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>
13. З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv>

References

1. Sadchykova, I., Tarasenko, A., Dubyna, M. (2023). Theoretical substantiation of the concept essence "electronic commerce". *Economy and society*, (53). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
2. Lebedenko M. S. (2014). Basic concepts and models of e-business. *Efficient economy*. No. 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3836>
3. Pokhylko S.V. Yeremenko A.Yu. (2023). Business model design of e-commerce: efficiency of dropshipping and its transformation. *Economy: realities of time. Scientific journal*. No. 1 (65). P. 69-77. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/69.pdf>
4. Ivanchenko N.O., Kudrytska Zh.V., Rekachynska K.V. (2020). Business models in conditions of digital transformations. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi*. No. 3, pp. 185–190. Retrieved from: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf
5. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. (2024). Business Models of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation: Global and Domestic Experience. *ECONOMICS*. No. 2. P. 243-261. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/381975860_Business_Models_of_Enterprises_in_the_Conditions_of_Digital_Transformation_Global_and_Domestic_Experience
6. Ruda M.V., Melnyk O.G., Sokhan V.R. (2024). Business Scaling: International Expansion Strategies. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages formation and development problems*. No. 1 (11). pp. 134-144. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf>
7. Balyk U.O., Stevchak Yu.I. (2024). The e-commerce market: new technologies and development prospects. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. No. 1 (11). P. 83-91. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/rynok-e-commerce-novi-tehnologiyi-ta-perspektyvy>
8. Chychun V.A., Palamarchuk V.D. (2010). Business planning as a factor of successful entrepreneurial activity. *Society. Science. Culture*. No. 21(18). P. 58.
9. Perevozova I.V., Kafka S.M., Zapukhlyak I.B. (2016). Examination of the business plan as a key element of the success of the entrepreneurial idea. *Actual problems of the economic development of the region*. No. 8. P. 89–96.
10. Loseva H. G. (2012) Reengineering of business planning as a process of improving the management of enterprise competitiveness. *Economy and the state*. No. 2. P. 101–102.
11. Methodology for developing a UNIDO business plan. URL: [http:// www.unido.ua](http://www.unido.ua).
12. Stegostenko I. (2022). New Challenges: Goodbye VUCA world, welcome to BANI world. Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>
13. How to start a business in 2024: checklist for future entrepreneurs Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv>

M. V. Ruda, N.A. Todoshchuk
Lviv Polytechnic National University
Department of Foreign Trade and Customs

BUSINESS MODEL DESIGNING IN THE CONDITIONS OF RAPID DEVELOPMENT

OF INTERNATIONAL E-COMMERCE

© Ruda M.V., Todoshchuk N.A., 2024

The article formulates the essence of the concept of "business model", substantiates its necessity, describes the common features of the business modeling with business planning. The main reasons for the rapid development of international electronic commerce are analyzed. A comparison of classic and digital business models is given. According to the results of the study, key trends in the growth of e-commerce in Ukraine were revealed. The main advantages and strategic priorities of developing a business model in the conditions of international e-commerce are determined. The process of developing a business model is proposed as a sequence of agreed blocks and 4 phases of business modeling in international e-commerce are distinguished.

The rapid development of the global Internet network and the transition to Industry 4.0 is radically changing the ways of doing business. New conditions require companies to transform their business strategies, find ways to reduce costs, and modify communications with customers. Accordingly, consumers received a new source of information about goods and services, new formats for satisfying their needs, as well as a new effective means of interaction both with sellers and among themselves.

The problem of developing an adequate business model, its digital transformation is quite logical in the conditions of increased competition, in particular in the market of international e-commerce. A business model is an important tool for ensuring the successful development of any enterprise. Correct understanding of key priorities, careful study of the business model with the involvement of consultants and experts from various fields will help the company determine (update) its goals, develop a strategy for their achievement, optimize the use of resources and increase the chances of market success in the field of e-commerce.

The study of business models of enterprises in the conditions of rapid development of international electronic commerce is relevant for several reasons: market globalization, rapid changes in technology, changes in consumer behavior, high competition, uncertainty of the future etc.

The purpose of this article is to study the specifics of developing a business model of an enterprise in the conditions of rapid development of international e-commerce in order to understand modern trends in a highly competitive field of activity and form effective strategies for achieving goals in the global market.

The business model designing, like any other process, faces certain problems in the changing and dynamic modern environment of the functioning of international companies. A business model, as a way of monetizing a business idea, is needed for every company, regardless of its size. In essence, it is a "road map" for entrepreneurs who are just starting out, as well as for companies looking to improve their performance. Creating an effective and comprehensive business model is the key to long-term success.

The results of this research can be useful for: entrepreneurs (help to develop effective business models for their companies), investors (help to assess the potential of new business ideas), consultants (help to develop development strategies for companies), government bodies (help to develop policies that contributes to the development of electronic commerce).

Keywords: business model, business planning, international e-commerce, strategic priorities, competitive advantage, industry 4.0.