

УДК 658:338.2+30.45:330.46

DOI: 10.18524/2413-9998/2021.3(49).252791

І. А. Ломачинська,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки і підприємництва
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua

І. Є. Чуркіна,

доктор економічних наук,
доцент, професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Одеський торговельно-економічний коледж
Київського національного торговельно-економічного університету
вулиця Інглезі, 4-6, м. Одеса, 65070, Україна
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com

А. О. Войцеховська,

студентка спеціальності «Економіка»
Одеський національний університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна
e-mail: alina.voitsekhovskaya@stud.onu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

У статті викладено концептуальні засади розвитку бізнес-моделей у контексті цифровізації економіки та фінансового сектору. Розглядаючи цифровізацію бізнес-моделей, як невід’ємну частину цифрової трансформації, яка йде за цифровізацією виробництва та супутніх послуг, обґрунтована необхідність при виборі нових цифрових технологій, що впроваджуються у виробництво, враховувати їх вплив на трансформацію бізнес-моделей. У найближчій перспективі ефективне використання цифрових технологій буде визначати конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і країн у цілому. З урахуванням цього, а також потенційних ризиків

цифровізації бізнес-моделей (ризиків кібератак, ризиків технологічної залежності, ризиків дефіциту пропозиції, ризиків надмірності даних, ризиків втрати критичних навичок, ризиків монополізації, ризиків економічної безпеки), запропоновано практичні рекомендації з адаптації бізнес-моделей до умов цифрової трансформації.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, бізнес-моделі, FinTech.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Важливою складовою сучасного економічного розвитку є цифрова трансформація, під якою розуміється використання інформаційно-комунікаційних технологій державою, бізнесом та суспільством для перетворення бізнес-процесів у цифрову форму з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на всіх рівнях економічної системи. Цифрова трансформація одночасно спрямована, як на вдосконалення існуючих бізнес-процесів, так і створення конкурентних переваг на основі розробки та впровадження нових бізнес-процесів всередині підприємств. Це потребує не лише зміни у самих бізнес-процесах, а і нових навичок і компетентностей споживачів і виробників, нової філософії ведення бізнесу.

В даний час, цифрова трансформація поступово охоплює всіх суб'єктів господарювання, змінює принципи прийняття рішень, а тому актуальним є питання дослідження трансформації бізнес-моделі тими компаніями, які ставлять собі завдання не просто вижити, а стати організацією нового покоління, оскільки цифрова трансформація – це інтеграція інтелектуальних технологій у всіх підрозділах у масштабі компанії для досягнення найкращих результатів, підвищення ефективності роботи та оптимізації бізнес-процесів. Глобальні дослідження демонструють, що 91% компаній в усьому світі задіяні в тій або іншій формі діджитал-процесів, 87% CEO вважають цифрову трансформацію пріоритетною задачею [1], а 75% комерційних банків сприймають цифрову трансформацію головним пріоритетом на 2020-2021 рр. [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Уявлення про цифрову трансформацію пов'язують із концепцією четвертої промислової революції, висунутої засновником Давоського економічного форуму К. Швабом. Теоретичні аспекти цифрової трансформації та її впливу на розвиток економіки та суспільства ґрунтовно викладені у наукових роботах зарубіжних вчених, зокрема, Е. Бріньольфсона, Р. Бухта, М. Кастельс, Т. Мезенбурга, Н. Негропonte, М. Скілтона, Р. Стоу, Д. Тапскотта й ін. Досліджують вплив цифрової трансформації на економічну діяльність й вітчизняні автори – О. Гудзь, Н. Краус, М. Кулинич, Г. Чмерук й ін. Значну роль в дослідженні проблем цифрової економіки відіграють експерти міжнародних організацій (Світового банку, Організації економічного співробітництва і розвитку, Міжнародного союзу електров'язку та ін.) і консалтингових компаній (*McKinsey*, *Price-waterhouseCoopers*, *Boston Consulting Group* й ін.).

Утім більшість наукових досліджень присвячені загальним характеристикам цифрової трансформації та цифрової економіки, закономірностям їх поширення в умовах глобалізації та технологічних змін. Разом із цим, оскільки цифрова трансформація все більше стосується безпосередньо поведінки окремих суб'єктів господарювання, актуальним є і потребує дослідження її вплив на зміну бізнес-моделей підприємств у пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних глобальних трансформацій, у тому числі під впливом цифровізації фінансового сектору.

Постановка завдання. Ціллю статті є дослідження теоретичних та практичних підходів до трансформації бізнес-моделей підприємницької діяльності під впливом цифровізації економіки та фінансів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна причина, по якій суб'єкти господарювання проводять цифрову трансформацію, –

це збереження і підвищення конкурентоспроможності. Втім слід від-
різнати цифрову трансформацію від оцифрування, впровадження ци-
фрових технологій, цифровізації (рис. 1), ототожнення яких часто
стає на заваді отримання позитивних результатів та призводить до
надмірних витрат суб'єктів господарювання.

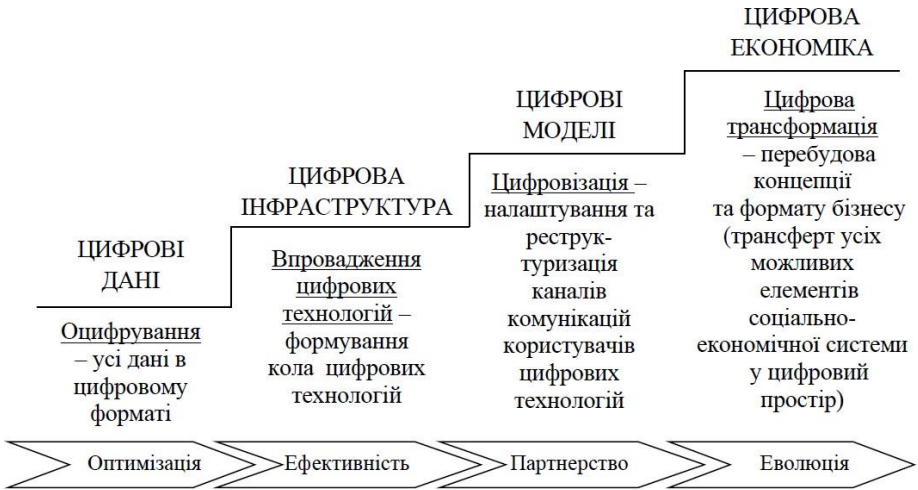


Рис. 1. Зміст процесу цифрової трансформації

Джерело: складено авторами.

Процес цифрової трансформації включає застосування комбінації різних цифрових технологій (табл. 1) з метою оптимізації бізнес-процесів і бізнес-моделей, підвищення ефективності та результативності діяльності. Під такою процедурою розуміється запровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на постійній основі, що може призвести до повних трансформації економічних процесів.

Таблиця 1

Сучасні технології діджиталізації бізнес-процесів

| Технологія | Визначення |
|----------------------------------|---|
| Технологія доповненої реальності | Технологія, що в реальному часі доповнює фізичний світ, яким ми його бачимо, цифровими даними за допомогою будь-яких пристроїв – планшетів, смартфонів або інших, та програмної частини |
| «Інтернет речей» | Мережа пов'язаних через Інтернет об'єктів, здатних збирати дані та обмінюватися даними, що надходять із вбудованих сервісів |
| Штучний інтелект (AI) | Основа для імітації процесів людського інтелекту за допомогою створення та застосування алгоритмів, вбудованих у динамічне обчислювальне середовище. Штучний інтелект намагається змусити комп'ютери думати та діяти так, як це роблять люди. |
| Безпілотні пристрої (дрони) | Літальні апарати без екіпажу, що керуються дистанційно (наприклад, із землі або з іншого повітряного судна) або за допомогою іншого автономного програмного забезпечення, встановленого на борту. |
| Технологія «Блокчейн» | Спільно використовуваний незмінний реєстр, який спрощує процес запису транзакцій та обліку активів у бізнес-мережі |
| 3D друк | Методика виготовлення об'ємних виробів з урахуванням цифрових моделей. Незалежно від конкретної технології, суть процесу полягає у поступовому пошаровому відтворенні об'єктів |
| Роботи | Будь-яка рукотворна (штучно створена) сутність (механічний пристрій або комп'ютерна програма), яка рухається, виконує роботу, здійснює обчислення – загалом, функціонує без посередньої присутності людини |
| Віртуальна реальність | Повне занурення у створений комп'ютером світ. Для сприйняття такої реальності потрібен спеціальний шолом чи окуляри. |
| Big Data | Структуровані чи неструктуровані масиви великого обсягу. Їх обробляють за допомогою спеціальних автоматизованих інструментів, щоб використовувати для статистики, аналізу, прогнозів та прийняття рішень. |

Джерело: складено авторами.

Дослідуючи передумови та фактори розвитку цифрової економіки слід відзначити, що застосування ІКТ та розвиток цифрової

інфраструктури призводить до зменшення трансакційних витрат, що є важливим поштовхом для прискорення цифрової трансформації економіки та фінансів, держави та суспільства в цілому. Більш того, розвиток цифрової інфраструктури протистоїть зростанню трансакційних витрат, обумовлених організаційною трансформацією структури світового господарства на користь сфери послуг, що в цілому створює механізм для досягнення трансакційної рівноваги в цифровій економіці, що розвивається [3, с. 115].

Пандемія показала, що без віддаленого доступу до фінансових послуг економіка може зупинитися, що дало додатковий поштовх для розвитку цифрових фінансів, які вже стрімко поширювалися до цього в наслідок глобалізації та розвитку постіндустріальної економіки. Головними трендами у розвитку фінансових технологій стали залучення клієнтів онлайн, використання хмарних рішень, зростання ролі кібербезпеки, правовий комплаєнс. У найближчій перспективі слід очікувати активний розвиток відкритого банкінгу, використання штучного інтелекту та активну підтримку банками розвитку FinTech-сектору.

FinTech – це сегмент, що динамічно розвивається, на перехресті секторів фінансових послуг і технологій, в якому технологічні стартапи і нові учасники ринку застосовують інноваційні підходи до продуктів і послуг, які наразі надаються традиційним сектором фінансових послуг [4; 5]. Серед причин стрімкого розвитку FinTech у сучасній економіці слід виділити наступні: 1) недоліки традиційного фінансового ринку та реакція на них регулюючих органів; 2) суспільна недовіра до традиційної індустрії фінансових послуг; 3) комерціалізація цифрових даних. Крім того, поштовхом для активного розвитку FinTech стали зміни європейського регуляторного законодавства – директиви *The Directive Payment Services II*,

які зобов'язують комерційні банки відкривати програмний софт довірчій третій стороні за згоди споживач послуг [6; 7].

Поява нових цифрових бізнес-моделей та бізнес-процесів при проектуванні фінансових сервісів здатна кардинально змінити способи ведення бізнесу та принципи взаємодії учасників фінансового ринку та економічної системи у цілому. Реалізація цифрових фінансових сервісів вимагатиме застосування комплексного підходу до моделювання цифрових екосистем та платформ, що має призвести до перегляду балансу аспектів бізнес-моделі діджитал продуктів та послуг [8, с. 191].

Падіння вартості розробки ІТ-технологій та збільшення попиту на них, а також збільшення інвестицій у нові фінансові сервіси стимулювали вибухове зростання кількості підприємств у цій сфері. Крім того, протягом останніх років підвищується попит на венчурні проєкти (рис. 2) з боку компаній, що позитивно позначається на збільшенні обсягів інвестування в галузь та на ліквідності вкладень, здійснених інвесторами у проєкти ранніх стадій.

2009 рік ознаменувався появою нового типу валюти – цифрової, підкріпленої криптографічними обчисленнями на основі децентралізованої реєстрового запису, що унеможливорює подвійні транзакції (блокчейн-технології). «Нові гроші» дозволяють фінансувати не лише звичайні, а й нові типи та формати проєктів.

Новацією в результаті розвитку цифровізації фінансів є і краудфандінг, який у загальному сенсі являє собою технологію колективного фінансування, в рамках якої відбувається акумуляція коштів для реалізації того чи іншого проєкту на основі залучення широкого кола добровільних вкладників. Цей процес відбувається на спеціалізованих інтернет-ресурсах – краудфандінгових платформах, які часто виступають як інформаційні посередники, забезпечуючи взаємодію вкладників та проєктів, здійснюючи трансферти

коштів, не залучаючи свої власні рахунки), або як фінансові посередники, коли кошти вкладників, перш ніж потрапити до проєктів, акумулюються на рахунках платформи. Із використанням технологій краудфандінгу (криптовібіржі для нових проєктів) створюється новий потік інвестицій (криптовалютні інвестиції) у проєкти, зокрема, технологічні.

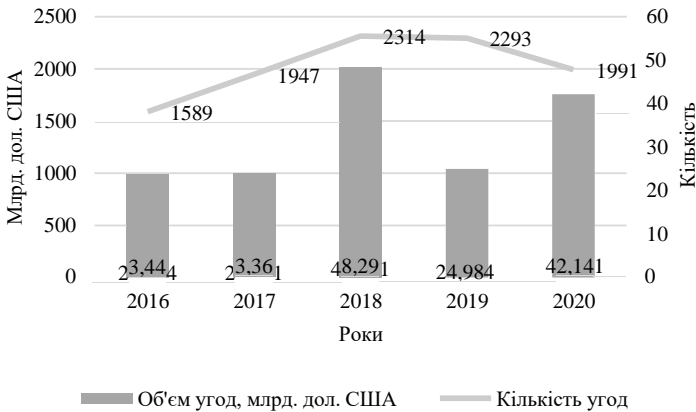


Рис. 2. Обсяг та кількість венчурних інвестицій у FinTech-проєкти у світі у 2016-2020 рр.

Джерело: складено авторами за даними [6].

З 2016 р. краудфандінг активно розвивається, про що свідчить експоненційна динаміка загальної суми угод (рис. 3). Очікується, що темпи зростання поступово знижуватимуться у міру того, як певні сегменти індустрії (зокрема, краудлендінг – кредитування фізичними особами підприємств через технологічні платформи) досягатимуть своєї зрілості.



Рис. 3. Динаміка глобального краудсектору у 2014-2020 рр.

Джерело: [8].

Отже, відзначається приплив коштів приватних інвесторів, які раніше не були залучені в оборот або не відігравали значної ролі в економіці, через механізм краудфандінгу, що створює основу ринку альтернативного фінансування.

Інтеграція новітніх технологій у фінансовий сектор не обмежується FinTech-проектами. В останні роки, незважаючи на кризу, спостерігається зростаюча тенденція обсягу інвестицій на ринку *InsurTech*. *InsurTech* – це цифрові технології у секторі страхових послуг, які заощаджують час, сили та кошти як компаній, так і клієнтів. Важливо розуміти, що зміни, які несуть нові технології, є еволюційними, вони не ламають те, що було раніше, не змінюють ринок до невпізнання, але вносять нові бізнес-процеси і бізнес-моделі (наприклад, управління ризиками на основі *Big Data* та *AI*), які надають додаткові переваги споживачам, формують новий

життєвий цикл страхового бізнесу в цілому. Втім, вони можуть бути руйнівними.

Аналіз обсягу глобальних інвестицій в *InsurTech* дозволяє виявити, що щороку інвестиції в технологічні інновації на страхових ринках зростають у всьому світі (рис. 4). У 2016 р. спостерігається різкий їх спад, утім і різкий стрибок у 2018 р., який став роком рекордних досягнень у галузі. Аналітики прогнозують щорічний приріст сектора у розмірі 10% в період між 2019 р. і 2025 р.

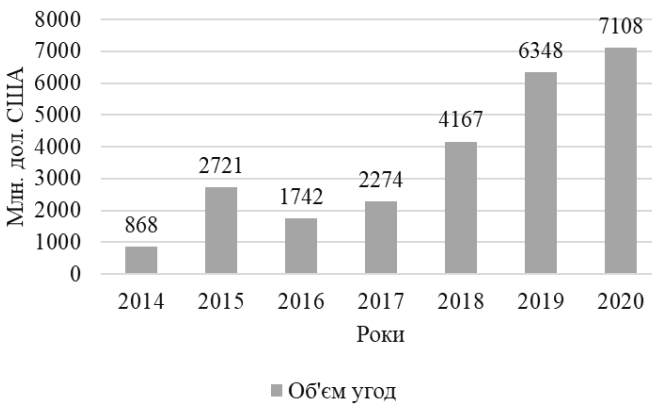


Рис. 4. Динаміка глобальних інвестицій в InsurTech в 2014-2020 рр., млн дол. США

Джерело: складено автором за даними [10].

Що ж відрізняє бізнес-моделі у цифровій економіці? Перш за все, бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для свого споживача та отримує від цього прибуток, ключовий елемент управління компанією поряд із місією та стратегією. Саме бізнес-модель забезпечує успішність реалізації стратегії, упаковуючи процеси компанії під нові завдання та фокуси. Отже, трансформація бізнес-моделі – це питання стратегічне і підходить до

його вирішення потрібно ґрунтовно. По-друге, моделі цифрової економіки клієнтоцентричні (клієнтоорієнтовані), що передбачає не просто орієнтацію бізнесу чи компанії на забезпечення попиту шляхом задоволення потреб клієнта. Трансформується сама структура ведення бізнесу. Клієнтам надають можливість самим створювати цифрове та навіть бізнес-середовище, клієнт може конфігурувати групи торгових партнерів, соціальне середовище і ставати повноцінним учасником бізнес-середовища [11, с. 230].

У контексті цього основними принципами інноваційного бізнес-моделювання в умовах цифрової економіки є наступні: ігнорування статус-кво (домінуюча галузева логіка), забути про минуле, перестати озиратися на конкурентів, кинути виклик ортодоксальності, генерувати якнайбільше ідей, дозволити собі помилятися. Відповідно мета будь-якої інновації бізнес-моделі – зламати домінуючу галузеву логіку таким чином, щоб клієнт отримав ще більші цінності, а компанія конкурентні переваги і прибуток.

Отже, можна відзначити, що у цифрових моделях на відміну від традиційних на перший план виходить такий параметр бізнесу, як швидкість впровадження інноваційних змін з метою якнайшвидшого завоювання секторів ринку, що стало можливим завдяки цифровим платформам (табл. 2).

Розуміння особливостей та закономірностей розвитку цифрової економіки дозволяє визначити наступні основні завдання цифрової трансформації бізнес-моделей. По-перше, це задовольнити інтерес власників в ефективному та прозорому бізнесі, як мінімум захищеному від збитків, що завдаються «цифровою ерозією», як максимум здатному агресивно розвиватися за допомогою глибокої аналітики природи прийняття рішень клієнтами-споживачами. По-друге, забезпечити управлінців інформацією для прийняття рішень щодо стратегії та тактики розвитку бізнесу відповідно до

мінливої фактури (потреби та конкурентні загрози) ринку. Потрете, реалізувати «цифровізаційну» бізнес-модель, яка підтримує затребуваність (монетизацію) кореневого портфеля продуктів та послуг, ефективно виявляє нові потреби клієнта та своєчасно конвертує їх у конкурентоспроможну чи партнерську екосистему.

Таблиця 2

**Відмінності між традиційними та цифровими
бізнес-моделями**

| Традиційна модель | Цифрова модель |
|---|---|
| Разове представлення кінцевого продукту | Регулярна взаємодія з клієнтом шляхом надання сервісів |
| Виконання фізичних операцій, паперова робота | Інтеграція і обробка великої кількості даних |
| Ієрархічна структура, виконання процесів окремо один від одного | Гнучка структура виконання кінцевих взаємопов'язаних процесів |
| Культура реалізації зумовлених фізичних процесів | Культура роботи з великими даними |

Джерело: [11, с. 243].

Висновки та пропозиції. Отже, цифрова трансформація, як один із головних трендів сучасних глобальних перетворень, надає позитивний вплив на розвиток конкурентних переваг, фінансовий стан, окупність інвестицій за рахунок досягнення комбінації цілей споживачів і виробників, кредиторів і позичальників завдяки технологічним змінам і поширенню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова трансформація вимагає від компаній зміни моделей поведінки та прийняття рішень, як щодо споживачів, так і працівників, власників, постачальників. Зокрема, цифровізація фінансового сектору, яка розвивається випереджаючими темпами у порівнянні з іншими сферами національної економіки, потребує цифрової трансформації бізнес-моделей всіх суб'єктів

господарювання, що передбачає комплексний підхід до створення та використання цифрової стратегії, націленої на вирішення наступних завдань: введення цифрових технологій, зміна процесу ціноутворення послуг, покращення фінансового сегменту цифровізації та оптимізація структури організацій.

У контексті цього доцільно сформулювати наступні основні рекомендації з адаптації бізнес-моделей до цифрових трансформацій. По-перше, компаніям необхідно регулярно скептично переглядати складові частини своєї бізнес-моделі. Розпочинати необхідно з місії, поставленою перед компанією, та рівня стратегії. Перегляд необхідно проводити з огляду на зміни в зовнішньому середовищі та в перспективі на 10-15 років. По-друге, зміни необхідно розпочинати із затвердження керівництвом нової цифрової стратегії. При цьому, стратегія не приймається раз і назавжди, потрібно бути готовими до можливості втручання в неї нових факторів та до корекції у процесі її реалізації. По-третє, після визначення стратегічних і тактичних завдань щодо впроваджень інновацій в компанію можна переходити до вибору необхідного обладнання. По-четверте, першочергову увагу при модернізації компанії необхідно приділити створенню програмної екосистеми та синхронізації всіх бізнес-процесів у цілому. По-п'яте, керівник та працівники компанії повинні знаходитися в постійній взаємодії і бути зацікавленими у впровадженні цифрової трансформації. Відсоток залучення працівників до процесу цифровізації прямо впливає на результативність проведених заходів. По-шосте, важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація бізнес-моделі – це процес довготривалий та вимагає цілісного системного підходу. По-сьоме, від створення концепції до фінальної стадії рухатися потрібно поступово. Не варто одразу витратити усі кошти і наражати себе на ризик. По-сьоме, досить важливо, щоб процес цифрової

трансформації не припинявся ні на мить, так як він має бути безперервним і з кожним днем набувати нового вигляду. По-восьме, важливо тримати орієнтир на потреби клієнта: постійно ознайомлювати його з новими принциповими перетвореннями та рутинними оновленнями, використовувати цифрові технології для взаємодії зацікавлених сторін.

Список використаної літератури

1. COVID-19 has created an urgent need for organizations to accelerate their digitalization efforts. *Gartner*. 20.11.2020. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-accelerates-digital-strategy-initiatives> (дата звернення: 18.10.2021).
2. Digital Banking Report. The Financial Brand. August 2020. URL: <https://www.digitalbankingreport.com/> (дата звернення: 25.10.2021).
3. Войцеховська А. О. Сучасний інституціоналізм і економічний аналіз права. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів-учасників 77-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Секція економічних і правових наук. м. Одеса, 26-28 квітня 2021 р. С. 115–116.
4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес, фінансової грамотності. *НБУ*, липень 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 18.10.2021).
5. Lomachynska I. Modernization of structure of financial systems with the development of FinTech. *Scientific approaches to modernization of economic system: development trends: collective monograph*. Lviv-Toruń: LihaPres, 2020. P. 363–382.
6. CBinsights: information services. URL: <https://www.cbinsights.com/> (дата звернення: 14.10.2021).
7. Ломачинська І. А. Фінансова система: теоретико-методологічні домінанти інституційної трансформації в умовах економічних перетворень: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 372 с.
8. Ломачинська І. А., Куниця В. С. Роль FinTech у модернізації банківської діяльності в умовах глобалізації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Том 23, вип. 5(70). С. 190–195.

9. CF: Crowdfunding industry report. *Massolution*. URL: Massolution.com (дата звернення: 24.10.2021).
10. Sangit V. What is Insurtech and How is it different from Fintech? *RegtechTime*. URL: <https://www.regtechtimes.com/what-is-insurtech-different-from-fintech/> (дата звернення: 29.11.2021).
11. Вайл, П., Ворнер, С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 257 с.

Стаття надійшла 23.10.2021 року

I. A. Lomachynska,

Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Professor
of the Department of Economics and Entrepreneurship
Odessa National Mechnikov University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65058, Ukraine
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua

I. Ye. Churkina,

Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Professor
of the Department of Finance, Banking and Insurance
Odessa College of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics
4-6, Inglezi st., Odesa, 65070, Ukraine
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com

A. O. Voitsekhovska,

Student of specialty "Economics"
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65058, Ukraine
e-mail: alina.voitsekhovskaya@stud.onu.edu.ua

TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODELS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AND FINANCIAL SECTOR

The paper described conceptual aspects of business models in the context of digitalization of the economy and financial sector. Regarding the digitalization of business models as an inherent part of the digital transformation, it is required, when selecting the new digital technologies applied in the entrepreneurial activity, to take into account their impact on transformation of the business model.

The digital economy development has an objective and imminent nature while the digital transformation is on the agenda of the companies over the world. Transformation processes are linked with the fourth industrial revolution and implementation of the digital and innovative technologies. Application of the end-to-end digital technologies such as artificial intelligence, robotics, internet of things, wireless communication technologies and others may increase the labour efficiency in the companies by 40%.

It is emphasized that the key traps of digitalization are: frequent absence of a clear vision of digital operations and a lack of support from the senior management, not uncommon resistance to apply system transformation, not always vivid economic benefits and investments in digitalization, high requirements to the financial investments, outstanding matters connected with data protection, insufficient competence and qualifications of specialists, absence of digital standards norms and certification, and the development lag of the digital infrastructure. Besides, not all business partners are able to work with digital solutions as the digital knowledge is far from being adequate.

On a short-term horizon the efficient application of digital technologies will determine the international competitiveness both of the individual enterprises and of the countries on the whole. With due account of the above as well as of the potential risks of the business models digitalization (risks of cyber attacks, risks of technological dependencies, risks of deficit of offers, risks of excessive data, risks of a loss of critical skills, risks of monopolization, and risks economic security) the practical recommendations are proposed regarding adaptation of business models to digital transformations.

Key words: digitalization, business models, digital transformation, digital technologies.

References

1. COVID-19 has created an urgent need for organizations to accelerate their digitalization efforts. *Gartner*. 20.11.2020. Retrieved from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-accelerates-digital-strategy-initiatives>

2. Digital Banking Report. (2020). The Financial Brand. Retrieved from: <https://www.digitalbankingreport.com/>
3. Voytsekhovska, A. O. (2021). Suchasnyy instytutsionalizm i ekonomichnyy analiz prava [Modern institutionalism and economic analysis of law]. *Zbirnyk tez dopovidey studentiv, aspirantiv ta zdobuvachiv – uchasnykiv 77-yi zvitnoyi konferentsiyi Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Sektsiya ekonomichnykh i pravovykh nauk*. Odesa. – *Collection of abstracts of reports of students, graduate students and applicants-participants of the 77th reporting conference of Odessa National University named after II Mechnikov. Section of Economic and Legal Sciences*. Odesa, pp. 115–116. [in Ukrainian].
4. Stratehiya rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku. Stalyy rozvytok innovatsiy, keshles, finansovoyi hramotnosti [Strategy for the development of fintech in Ukraine until 2025. Sustainable development of innovation, cash, financial literacy]. *NBU*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> [in Ukrainian].
5. Lomachynska, I. (2020). Modernization of structure of financial systems with the development of FinTech. *Scientific approaches to modernization of economic system: development trends*: collective monograph. Lviv-Toruń: LihaPres, p. 363–382.
6. CBinsights: information services. Retrieved from: <https://www.cbinsights.com/>
7. Lomachynska, I. A. & Kunytsya, V. S. (2018). Rol FinTech u modernizatsiyi bankivskoyi diyal'nosti v umovakh hlobalizatsiyi [The role of FinTech in the modernization of banking in the context of globalization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika. – Bulletin of Odessa National University. Economy*, Vol. 23, Issue 5(70), pp. 190–195. [in Ukrainian].
8. CF: Crowdfunding industry report. *Massolution*. Retrieved from: [Massolution.com](https://massolution.com)
9. Sangit, V. What is Insurtech and How is it different from Fintech? *RegtechTime*. Retrieved from: <https://www.regtechtimes.com/what-is-insurtech-different-from-fintech/>
10. Vayl, P., Vorner, S. (2019). Tsifrovaya transformatsiya biznesa: izmeneniye biznes-modeli dlya organizatsii novogo pokoleniya [Digital Business Transformation: Changing the Business Model for a Next Generation Organization]. Moskva: Al'pina Publisher. 257 p. [in Russian].
11. Lomachynska, I. (2020). Finansova systema: teoretyko-metodologichni dominanty instytucijnoji transformaciji v umovakh ekonomichnykh peretvorenj [Financial system: theoretical and methodological dominants of institutional transformation in terms of economic transformation]. Chernihiv: ChNTU. [in Ukrainian].