

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>

УДК 330.341.1:330.33:005.936.3]339.137.2

# ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

## OF APPLICATION OF INNOVATIVE BUSINESS MODEL OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES, IS ON COMPETITION MARKETS

**Пилипенко Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0437-7776>

**Яровий Костянтин Олександрович**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5516-9450>

**Мартиненко Олена Валентинівна**

старший викладач,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6953-0259>

**Pylypenko Olena, Yarovy Kostyantyn, Martynenko Olena**  
SHEI "Donbas State Pedagogical University"

Стаття присвячена актуальним питанням інноваційного розвитку вітчизняних підприємств за допомогою формування бізнес-моделей, що забезпечують довгостроковий успіх та досягнення стратегічних цілей діяльності. Проаналізовано підходи до побудови та застосування бізнес-моделей, враховуючи галузеву приналежність, наявний ресурсний потенціал та власні конкурентні можливості. Систематизовано інструменти поєднання технологічних та економічних складників розвитку підприємства, елементи побудови інноваційних бізнес-моделей. Досліджено особливості бізнес-моделі як інтегруючої інновації, зокрема технологію її формування з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Окреслено коло питань, що є пріоритетними для ефективного використання інноваційного потенціалу та забезпечення стратегічного розвитку бізнесу та стабільності економічного зростання.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, бізнес, бізнес-процеси, бізнес-модель, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

The article is devoted to topical issues of innovative development of domestic enterprises through the formation of business models that ensure long-term success and achievement of strategic goals. The study analyses approaches to building and applying business models, taking into account industry affiliation, available resource potential and own competitive capabilities. It systemises the tools for combining technological and economic components of enterprise development and elements of building innovative business models. The features of a business model as an integrating innovation, in particular, the technology of its formation with the aim of increasing the competitiveness of business, are investigated. This publication outlines the range of issues that are priorities for the effective use of innovation potential and ensuring strategic business development and sustainable economic growth.

**Keywords:** innovative development, business, business processes, business model, competitive edges, competitiveness, strategic development.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення успіху сучасного промислового підприємства. В умовах зростаючої складності та динамізму

зовнішнього середовища, економічних криз та посилення конкурентної боротьби підприємства змушені адаптувати свої стратегії через впровадження інноваційних змін у продуктах



і послугах, технологічних процесах та інших критичних бізнес-операціях. У зв'язку з цим, важливим є формування та реалізація новаторської системи стратегічного управління інноваційним розвитком, яка включає активний пошук, розробку і впровадження інноваційних здатностей, а також створення та використання стратегічних можливостей на основі нових теоретичних підходів, концептуальних ідей і методичних інструментів [2; 7].

Довгостроковий успіх будь-якого підприємства залежить від його вміння пристосовуватися до зовнішніх викликів ринку та формувати і реорганізувати існуючу бізнес-модель за допомогою інновацій, змінюючи застарілу бізнес-модель на більш сучасну. У сучасних умовах підприємства не можуть обмежитися інноваційним продуктом чи процесом, потребують формування інноваційних бізнес-моделей стратегічного розвитку. Дослідження різних науковців доводять, що в інноваційній бізнес-моделі закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційному процесі чи продукті. Тому підприємствам, які прагнуть зберегти лідируючі позиції на ринку, варто оновлювати існуючу бізнес-модель у два рази частіше, ніж інші компанії.

Проблема активації інноваційної діяльності українських підприємств набуває принципового значення в контексті проведення ринкових реформ в Україні та підвищення ефективності господарювання. Володіння інноваціями стимулює розвиток підприємства та забезпечує міцні конкурентні позиції на ринку.

Інноваційний підхід у сфері управління підприємствами відзначається чітко визначеним алгоритмом дій, що включає наступні етапи:

1. Аналіз і оцінка потреб споживачів, що дозволяє виявити ключові чинники попиту.
2. Ідентифікація зони високих прибутків, яка характеризується найбільшим потенціалом для монетизації.
3. Розробка та обґрунтування механізмів максимізації прибутку, що забезпечують ефективне використання доступних ресурсів.
4. Формулювання стратегічних напрямів діяльності, що забезпечують здобуття значної ринкової частки відповідно до обраної стратегії.
5. Розробка системи заходів для організації, захисту високоприбуткової зони, що гарантує стабільне фінансове становище підприємства [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато авторів вивчали проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств в

умовах конкурентного середовища. Зокрема, Р.П. Грецький, В.В., Джеджула В.В., Зянько, І.Ю., Клепікова О.В., Куніна Д.М., Єпіфанова, Д.А. Панасенко, Позняк С.В., О.М. Романюк, Цвик О.Г., Шведа Н.П. та інші [1; 3; 5].

М. Портер у теорії конкурентних переваг підкреслює, що інновації є важливим фактором економічного зростання. Вчений висловлює думку про те, що інновації є необхідною умовою досягнення конкурентних переваг на ринку. Інновації є досить широким поняттям, що є результатом незвичайних зусиль, що призводять до технологічного прориву у нових методах праці та виникненні і використанні нових технологій [6].

Останніми роками науково-теоретичні питання щодо розбудови інноваційних бізнес-моделей, викладено такими вченими, як Ганущак-Єфіменко, Н. Ільченко, Е. Кравченко, А. Розман, А. Сливоцький та інші [2; 7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість підприємств, які орієнтуються на задоволення споживчих потреб через інноваційні підходи, активно шукають різноманітні джерела фінансування для модернізації своїх виробничо-господарських процесів, що дозволяє їм адаптуватися до умов зростаючої конкуренції. Хоча на сьогодні існує значний обсяг досліджень щодо сучасних підходів до управління підприємствами через розробку та впровадження ефективних бізнес-моделей, існує потреба у поглибленому аналізі взаємозв'язків і логічної послідовності між ключовими елементами бізнес-моделі. Особливу увагу слід приділити специфіці формування інноваційних бізнес-моделей у наукоємних і технологічно складних галузях.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей побудови та застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку вітчизняних підприємств, використовуючи наявний ресурсний потенціал для зміцнення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення стратегічного розвитку бізнесу та стабільності економічного зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах бізнес-середовища будь-яке підприємство потребує залучення інвестиційних ресурсів та створення адаптивної моделі для забезпечення свого стратегічного розвитку [9].

Бізнес-модель являє собою логічну конструкцію, яка описує процеси створення, доставки та отримання цінності організацією, зокрема економічної, соціальної та інших

форм. Вона є абстрактним відображенням ключових елементів стратегії підприємства, що дозволяє структурувати основні аспекти його діяльності. Бізнес-модель окреслює важливі компоненти, які є необхідними для розуміння того, як компанія здатна ефективно створювати додану вартість для своїх клієнтів і власників (інвесторів), забезпечуючи при цьому стійке фінансових результатів. Залежно від стратегічних цілей підприємства, існує кілька типів бізнес-моделей, які можна класифікувати за різними критеріями. По-перше, за методологією формування бізнесу, яка визначає підходи до створення та розвитку організації. По-друге, за рівнем розвитку та впровадження інновацій, що характеризує здатність підприємства адаптуватися до змінюваного середовища та використовувати новітні технології. По третє, за процесом вибору однієї або кількох стратегічних цілей з визначенням параметрів, у межах яких можливі допустимі відхилення для ефективного управління реалізацією взаємодії з зовнішнім середовищем, що включає взаємозв'язки підприємства з партнерами, постачальниками, конкурентами та іншими зовнішніми чинниками [8].

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» загальноприйнятими є два основні підходи: з орієнтацією на бізнес-процеси (процесний) та з орієнтацією на клієнта (ціннісний). Ціннісний підхід відображає ланцюг формування цінності для споживача (підхід, спрямований на зовнішнє середовище проекту). Інший підхід відображає бізнес-процеси та ролі учасників бізнес-проекту. У цьому разі підхід спрямовано на внутрішнє середовище проекту.

Поділяємо думку Отенко І. про те, що величезну роль у побудові сучасних моделей бізнесу відіграють інновації. Сучасна бізнес-модель є такою конструкцією, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів [4].

Інноваційна бізнес-модель, на наш погляд, є важливим інструментом, що забезпечує інтеграцію технічних і технологічних рішень підприємства з економічно обґрунтованими результатами. Вона сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації фінансових показників та максимізації прибутковості, одночасно забезпечуючи довгострокову стратегічну стійкість і розвиток підприємства.

Бізнес-моделі відрізняються ефективністю, гнучкістю та орієнтованістю на інновації. Ефективність бізнес-моделей досягається

завдяки постійному розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, узгодженості функціонування основних компонентів і оптимізації структури ключових елементів.

Для забезпечення конкурентоспроможності та високої ефективності господарської діяльності в умовах інноваційної економіки вітчизняні підприємства повинні не лише шукати можливості для оновлення асортименту продукції та послуг через інновації. А й здобувати здатність регулярно впроваджувати новітні технології та рішення. У таких умовах скорочується життєвий цикл інновацій, а кількість пропозицій і рівень конкуренції серед інновацій зростають. Успіх інноваційного проекту вже не залежить лише від самої інновації, а значною мірою визначається бізнес-моделлю, на якій вона базується.

Конкуренція в сфері інновацій переміщується в площину не лише самих технологічних розробок, а й бізнес-моделей їх комерціалізації. Водночас, навіть найбільш перспективна інновація може зазнати невдачі через невдалий вибір або несумісність бізнес-моделі. В результаті, зростає потреба в методиках і інструментах бізнес-моделювання інноваційних проектів, які спрощують процес вибору, формування та представлення бізнес-моделей.

У зв'язку з поширенням концепції бізнес-моделювання, виникає уявлення, що вона може замінити стратегію розвитку та бізнес-план. Однак це є хибним. Бізнес-модель не здатна замінити стратегію розвитку та бізнес-план. Зв'язок між цими інструментами планування можна визначити так: підприємство вибирає ефективну бізнес-модель, що відповідає його стратегії, та сприяє її реалізації; вибрана бізнес-модель закладає основу для бізнес-плану проекту.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств спонукають їх до розроблення гнучких інноваційних бізнес-моделей, які здатні швидко реагувати на зміни економічного середовища та підлаштовувати внутрішні бізнес-процеси під поточні умови функціонування на ринку. Тому, ефективний стратегічний розвиток підприємств залежить від того, як керівники на підприємстві вміють модернізувати та вдосконалювати існуючу бізнес-модель [3].

Панасенко С. А. пропонує взяти до уваги такі аспекти, що потребують коригувань у контексті трансформації бізнес-моделі підприємства:

1 Лінійні інноваційні моделі, що базуються на фундаментальних та прикладних

дослідженнях і результатах НДДКР, трансформуються в просторові інтерактивні моделі. Ці моделі забезпечують створення нових ідей та їх комерціалізацію через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу, таких як наука, бізнес організації, органи влади, а також за рахунок персоналізації продукції відповідно до потреб споживачів.

2. Диверсифікація видів діяльності, удосконалення виробничих процесів, впровадження модернізаційних технологій, застосування новітніх технологій, програмного забезпечення, соціальних медіа та мобільних додатків, а також розширення спектру послуг і після продажного обслуговування, сприяють розширенню та вдосконаленню ланцюгів доданої вартості.

3. Розвиток і впровадження цифрових технологій та інноваційних продуктів у виробництві та логістиці. Знижують трансакційні витрати підприємств, сприяють розвитку аутсорсингових процесів і поглиблюють зв'язки між виробничими та комерційними учасниками. Поглиблення цих зв'язків сприяє залученню нових учасників у ланцюгах доданої вартості.

4. Зростання ролі мультинаціональних компаній, які володіють значним інноваційно-інвестиційним та експортним потенціалом порівняно з малими і середніми підприємствами, вимагає забезпечення розвитку підприємств-постачальників сировини, проміжної продукції та необхідних послуг, зокрема через механізми аутсорсингу [5].

Таким чином, для формування інноваційних бізнес-моделей доцільно використовувати інтегрований стратегічний підхід, що враховує взаємозв'язок між довгостроковими цілями розвитку підприємства, його внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також ефективно функціонування бізнес-процесів та їх взаємодію.

Сучасні наукові підходи науковців передбачають аналіз моделі бізнес-моделей через чотири основні параметри: визначення цільових клієнтів, формування ціннісної пропозиції, побудови ланцюга створення вартості та механізм формування прибутку підприємства. Бізнес-модель також можна розглядати як процес оперативного моделювання системи в контексті формування та використання інформаційних технологій. Відмінною рисою інноваційної моделі є конкретизація механізму створення, забезпечення та підтримання ціннісної пропозиції підприємства.

Поєднуємо думку Швиданенко Г. О. та Ревуцької Н. В. про те, що інноваційні бізнес-моделі - це інтегруюча інновація, що об'єднує

інновації процесів (технологій), продуктів і способів ведення бізнесу. Найважливіші складові бізнес-моделі:

- позиціонування компанії в межах галузевої бізнес-системи формує уявлення про те, як організація створює додану вартість і забезпечує свій розвиток;

- модель прибутку, в свою чергу, демонструє, як компанія генерує дохід, пропонуючи споживачам цінність, що перевищує її витрати;

- інноваційний аспект бізнесу полягає в тому, як нові продукти, технології та організаційні інновації створюють економічну цінність не лише для споживачів, але й для самої компанії, її акціонерів та партнерів (зацікавлених сторін) [9].

Технологія формування бізнес-моделі компанії ґрунтується на основних структурних елементах: сегментах споживачів, ціннісних пропозиціях для них, каналах збуту, взаємовідносинах із клієнтами, потоках доходів, ключових видах діяльності, основних партнерах, структурі витрат та ключових ресурсах. Бізнес-модель можна вважати ефективною, коли всі ці компоненти інтегровані в єдину, функціонуючу систему [1].

Багато компаній використовують інноваційні бізнес-моделі як засіб захисту від агресивної конкуренції. Водночас ці моделі вважаються потужним інструментом пошуку нових шляхів для зростання. Для успішного впровадження та реалізації інноваційної бізнес-моделі підприємствам необхідний новий погляд і підхід до формування конкурентних переваг.

Бізнес-модель може бути загальною (типовою) для більшості компаній в певній галузі, або інноваційною, що є унікальною для конкретного підприємства. Ключовою управлінською проблемою є адаптація інноваційних бізнес-моделей до специфіки того бізнес-середовища, в якому функціонують відповідні компанії. Застосування конкретної бізнес-моделі часто супроводжується трансформацією галузі, що, в свою чергу, зазвичай є результатом зміни кордонів бізнесу.

Стратегічні рішення компанії спрямовані на інтеграцією та диверсифікацією бізнесу, вихід на нові ринки та розвиток аутсорсингу, що включає в себе пошук оптимальних кордонів бізнесу, як в межах окремих галузей, так і в міжгалузевих. Розширення цих кордонів може проявлятися через вихід промислових компаній на споживчий ринок або розвиток широкого спектра послуг.

Сливоцький А. акцентує на тому, що нові бізнес-моделі виступають не просто як орга-

нізаційні інновації, а як основа для забезпечення стійкого зростання. У сучасних умовах інноваційні бізнес-моделі стають ключовим фактором підвищення вартості та конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-модель може виступати як інтегруюча інновація, що поєднує в собі різні види інновацій – технологічні, продуктово-процесні та організаційні. Орієнтація підприємства на інноваційний тип розвитку вимагає постійних змін у всіх його компонентах, включаючи стратегію, структуру, процеси, продукти та персонал.

Зростаюча конкуренція та перехід від масового виробництва до індивідуалізованих замовлень підвищення ролі автоматизації управління, скорочення термінів розробки і впровадження нових продуктів, а також розширення корпоративізації, ще більше посилюють взаємозв'язок між стратегічною та інноваційною діяльністю компаній [2; 7].

Взаємозв'язок між стратегічною та інноваційною діяльністю стає тіснішим в умовах загострення конкурентної боротьби. Таким чином, інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства ґрунтується на методах стратегічного управління, зокрема на концептуалізації бізнес-моделювання та стратегічному плануванні, що дозволяє ефективно інтегрувати процеси в загальний стратегічний контекст розвитку підприємства [2].

Довгострокова конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів ринку та оперативно змінювати свою бізнес-модель через впровадження інновацій, змінюючи застарілі підходи на більш актуальні та ефективні. У сучасних умовах компанії не можуть обмежуватися лише інноваціями в продуктах чи процесах, необхідно також формувати інноваційні бізнес-моделі, що визначатимуть стратегічний напрямок розвитку. Наукові дослідження підтверджують, що інноваційна бізнес-модель має значно більший потенціал для досягнення успіху порівняно з окремо взятими інноваціями в процесах чи продуктах. Тому підприємствам, які прагнуть утримувати лідируючі позиції на ринку, доцільно оновлювати свою бізнес-модель набагато частіше, ніж це роблять інші компанії.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції на національних і міжнародних ринках важливо фокусуватися на інноваційній діяльності, зокрема на розробці і впровадженні ефективної інноваційної стратегії. Реалізація цієї стра-

тегії здійснюється через оптимальне використання власного ресурсного потенціалу, що забезпечує її ефективність.

Конкуренція є неконтрольованим фактором, який суттєво впливає на діяльність підприємства. Її цінність полягає в тому, що вона стимулює підвищення ефективності виробництва, визначає середній рівень прибутку, впливає на формування ринкової вартості товару, диференціацію товаровиробників за доходами та сприяє реалізації їх матеріальних інтересів.

Одним із наслідків економічної конкуренції є постійне прискорення процесів оновлення виробничих потужностей та продукції. Конкуренція вимагає високого рівня технологічної дисципліни, гарантії якості продукції, сучасного дизайну, а також здатності передбачати майбутні потреби ринку [3; 5].

Без запровадження інновацій підприємства не зможуть підтримувати стабільну конкурентоспроможність і розширювати свої переваги на тлі конкурентів. Однак головною метою підприємства не є лише отримання прибутку. Першочерговим завданням є закріплення власних конкурентних переваг. Відтак, керівники компаній можуть прийняти рішення відкласти отримання короткострокового прибутку на користь інвестицій у перспективні проекти. Це стосується вкладень у збільшення частки ринку, впровадження новітніх технологій, зміцнення лояльності клієнтів або надання додаткових виплат персоналу з метою посилення конкурентних позицій у майбутньому [8].

Інструменти конкурентної боротьби, що базуються на інноваційних бізнес-моделях, забезпечують перевагу перед традиційними методами управління конкурентоспроможністю організацій. Відмінно від класичних методів, які зосереджені на впровадженні нововведень лише в окремих сферах діяльності підприємства, нові бізнес-моделі дозволяють здійснити комплексні зміни у більшості елементів організаційної структури. Це стосується як визначення цільових потреб споживачів, так і вдосконалення механізму управління прибутком, а також забезпечення їх стійкої інтеграції.

Зважаючи на наведену аргументацію, можна стверджувати, що інноваційна бізнес-модель є стратегічним підходом до ведення підприємницької діяльності, який гарантує конкурентну стабільність і сприяє прискореному розвитку компанії. Конкурентна стійкість бізнес-моделі забезпечується через ефективне визначення основних факторів ство-

рення нових цінностей (інновацій) [1]. Необхідні фактори для забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності: оволодіння новими знаннями ефективної конкурентної боротьби; створення конкурентних переваг шляхом застосування інновацій, нових технологій, здобутих знань та інформації; адаптування інновації до існуючих на підприємстві процесів; утримання власних конкурентних переваг, оскільки будь-яке досягнення конкуренти можуть повторити.

Можна чітко прослідкувати залежність між конкурентними позиціями підприємства та його інноваційним потенціалом, зокрема можливостями здійснювати нововведення. В аспекті забезпечення соціальної значущості інновацій, слід сказати, що інноваційний процес забезпечує зайнятість безпосереднім його учасникам, а також нові продукти більш повно задовольняють потреби населення і стимулюють підвищення рівня життя.

Основні категорії інновацій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на такі типи:

1. Інкрементальні інновації, що сприяють поступовому, лінійному покращенню конкурентоспроможності підприємства. Метою таких інновацій є вдосконалення існуючої продукції, а також оптимізація наявних технологій і процесів.

2. Радикальні інновації, які ініціюють або стимулюють розвиток нових галузей, або бізнес-концепцій. Цей тип інновацій зазвичай пов'язаний із появою нових продуктів, при цьому їхнє впровадження забезпечує стійку конкурентну перевагу і створює сприятливі умови для конкуренції на ринку [4].

Світова досвід свідчить, що ефективність інноваційної діяльності підприємства у контексті конкурентоспроможності можна оцінювати за основними напрямками [5]:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

2. Зміна споживчих потреб, що відкриває нові можливості для створення конкурентних переваг у віддаленій перспективі.

3. Підвищення ефективності виробничих процесів, що призводить до трансформації конкурентоспроможності продукції в загальну конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, варто підкреслити, що впровадження інноваційних бізнес-моделей у діяльності вітчизняних підприємств дозволяє не лише оптимізувати внутрішні виробничі процеси через використання

прогресивних технологій, але й значною мірою сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Управління інноваційним розвитком передбачає проведення комплексних маркетингових досліджень, спрямованих на визначення доцільності освоєння нововведень, розробку стратегії виходу на ринок, оцінку масштабів інтервенції та вибір відповідних маркетингових інструментів.

У цьому контексті конкуренція виступає важливим фактором інноваційної активності, оскільки вона стимулює впровадження новітніх технологій та обладнання, що підвищують ефективність виробництва та зміцнюють конкурентні позиції підприємства на ринку. Розглядаючи роль конкуренції у розвитку інноваційних процесів, слід зазначити, що інновації сприяють оптимізації організаційних взаємодій, розвитку інфраструктури та становленню ефективних мотиваційних механізмів для забезпечення подальшого успішного функціонування на ринку.

Ефективне управління бізнесом в умовах швидко змінюваних ринкових та технологічних реалій вимагає безперервного моніторингу поточної ситуації, зокрема оцінки кризових явищ, а також оперативного коригування стратегічних рішень для забезпечення стабільних і достатніх рівнів рентабельності та ділової активності підприємства.

**Висновки.** Сьогодні стає очевидним, що інноваційний фактор відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, а його вплив на виробництво – радикальним і комплексним. Отже, володіння інноваціями забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі та стимулює розвиток виробництва. Особливо інновації є важливим засобом забезпечення стабільності економічного зростання і конкурентоспроможності в наукоємних галузях.

Традиційні бізнес-моделі в сучасних умовах ринкової нестабільності є не дуже практичними, у зв'язку зі зростанням рівня невизначеності. Тому, інноваційне вдосконалення бізнес-моделі стає необхідним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії. Це вимагає не тільки адаптації до змін зовнішнього середовища, але й активного пошуку нових можливостей для створення цінності. Постійне експериментування, впровадження нових технологій та підходів, а також гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов є ключовими аспектами цього процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно-активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 81–93.
3. Дзеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2017. С. 5–8.
4. Отенко І. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 37 (3). С. 40–45.
5. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та функціональні характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 727. С. 270–276.
6. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [пер. з англ. А. Олійника, Р. Скальського] Київ : Основи. 1998. 398 с.
7. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів. пер. з англ. Київ. Пульсари. 2001. 296 с.
8. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
9. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К. КНЕУ. 2013. 423 с.

## REFERENCES:

1. Voloshchuk Yu. O., Voloshchuk V. R. (2020). Formuvannya innovatsiinoi biznes-modeli pidpriemstv [Formation of an innovative business model of enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 46, pp. 23–30.
2. Hanushchak-Yefimenko L. M. (2020). Biznes-model upravlinnia innovatsiino-aktyvnymy pidpriemstvamy na rynku [Business model of management of innovatively active enterprises in the market]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7, pp. 81–93.
3. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Tsvyk O. H. (2017). Innovatsiina diialnist yak chynnyk konkurentospro-mozhnosti pidpriemstv [Innovative activity as a factor of competitiveness of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 5–8.
4. Otenko I. (2014). Formuvannya biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Formation of a business model of innovative development of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho univer-sytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 37 (3), pp. 40–45.
5. Panasenko D. A. (2017). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist ta funktsionalna kharakterystyky [Competency of an enterprise: essence and functional characteristics]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 727, pp. 270–276.
6. Porter M. (1998). Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [per. z anh. A. Oli-inyka, R. Skalskoho] [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors' activities]. Kyiv : Osnovy, 398 p.
7. Slyvotskyi A. (2001). Migrantsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv / per. z anh. [Capital migration: how to get a few years ahead of your competitors in your plans]. Kyiv : Pulsary, 296 p.
8. Chukhrai N. I. (2012). Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostannia [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii*, no. 1, pp. 21–33.
9. Shvydanenko H. O., Revutska N. V. (2013). Formuvannya biznes-modeli pidpriemstva: navch. posib. [Form-ing an enterprise business model: a tutorial]. Kyiv : KNEU, 423 p.