



Економіка

УДК 330.341.1:338.24

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218>

**Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах
висококонкурентного середовища**

Лебедченко Віра Віталіївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та публічного
управління, Національний аерокосмічний університет «Харківський
авіаційний інститут», м. Харків, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2180-9063>

Східницька Галина Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0333-1721>

Гришин Олександр Сергійович,

викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський
національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Навчально-
науковий інститут менеджменту і маркетингу, м. Харків, Україна,
<https://orcid.org/0009-0001-6656-6862>

Прийнято: 19.08.2025 | Опубліковано: 15.09.2025

***Анотація.** Інновації стали невіддільною складовою бізнес-моделей
підприємств, адже забезпечують вищу адаптивність та ефективність в*



умовах висококонкурентного середовища порівняно з традиційними підходами. **Метою** роботи є аналіз системного впливу інновацій на ключові компоненти бізнес-моделі підприємств та оцінка їхнього впливу на зростання конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. **Методи.** У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, графічні методи та кейс-стаді. **Результати.** У результаті проведеного дослідження було проаналізовано підходи до визначення концепції поняття бізнес-моделі. Це дозволило класифікувати існуючі підходи на два концептуальні напрями. Згідно першого бізнес-модель розглядають як абстрактне або спрощене представлення діяльності компанії, а другий визначає її як функціональну систему, логіку, структуру та процеси, що дозволяють генерувати цінність і доходи. Було наведено класифікацію бізнес-моделей, яка демонструє різні підходи компаній до створення цінності для клієнтів і ринку та забезпечує основу для розуміння того, яким чином бізнес-моделі можуть інтегрувати інновації. Визначено й охарактеризовано ключові елементи бізнес-моделей, до яких належать створення цінності, надання цінності та пропозиція, а також система отримання доходу. Схематично показано, як цифрові технології впливають на бізнес-моделі у розрізі чотирьох зауважених компонентів. Розкрито внутрішні та зовнішні драйвери впровадження інновацій у бізнес-процеси. До основних внутрішніх драйверів віднесено організаційну структуру компаній та лідерство, серед ключових зовнішніх драйверів вказано технологічний прогрес, зміни ринкового попиту та політику і регулювання. **Висновки.** У підсумку проведеного дослідження було узагальнено ключові напрями впровадження інновацій у бізнес-моделі підприємств, показано, які проблеми бізнесу це вирішує, а також наведено практичні приклади впровадження інновацій. Подальші дослідження варто спрямувати на більш глибоке вивчення того, як окремі технології впливають на трансформації у



бізнес-моделях підприємств, зокрема, штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, автоматизація та аналітика.

Ключові слова: *інновації, бізнес-моделі підприємств, висококонкурентне середовище, створення цінності, ціннісна пропозиція, конкурентоспроможність, цифрові технології.*

Innovation and business models of enterprises: synergy in a highly competitive environment

Vira Lebedchenko,

Candidate of Economic Science, Associate Professor at the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute”, Kharkiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-2180-9063>

Halyna Skhidnytska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0333-1721>

Oleksandr Hryshyn,

Lecturer of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Educational and Scientific Institute of Management and Marketing, Kharkiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0001-6656-6862>



Abstract. *Innovations have become an integral part of business models of enterprises, as they provide higher adaptability and efficiency in a highly competitive environment compared to traditional approaches. The **purpose** of the work is to analyze the systemic impact of innovations on key components of the business model of enterprises and assess their impact on increasing competitiveness in modern business conditions. **Methods.** The study used methods of analysis, synthesis, graphical methods and case studies. **Results.** As a result of the study, approaches to defining the concept of the business model were analyzed. This allowed classifying existing approaches into two conceptual directions. According to the first, the business model is considered as an abstract or simplified representation of the company's activities, and the second defines it as a functional system, logic, structure and processes that allow generating value and income. A classification of business models was provided, which demonstrates different approaches of companies to creating value for customers and the market and provides a basis for understanding how business models can integrate innovations. The key elements of business models are identified and characterized, which include value creation, value delivery and offer, as well as the revenue generation system. It schematically shows how digital technologies affect business models in terms of the four noted components. The internal and external drivers of the introduction of innovations into business processes are revealed. The main internal drivers include the organizational structure of companies and leadership, while the key external drivers include technological progress, changes in market demand, and policy and regulation. **Conclusions.** As a result of the study, the key areas of innovation implementation in the business model of enterprises were summarized, the business problems it solves were shown, and practical examples of innovation implementation were also given. Further research should be directed to a deeper study of how individual technologies affect transformations in the business models of enterprises,*



in particular, artificial intelligence, big data, the Internet of Things, automation, and analytics.

Keywords: *innovation, business models of enterprises, highly competitive environment, value creation, value proposition, competitiveness, digital technologies.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у висококонкурентному середовищі, де традиційні підходи до бізнес-моделей можуть бути недостатньо ефективними та не забезпечувати сталого розвитку і зростання. Однак, попри існуючу велику кількість досліджень, присвячених проблематиці інновацій і бізнес-моделей, бракує наукових розвідок, які розкривали би системний вплив інновацій, зокрема, цифрових технологій, на ключові компоненти бізнес-моделі, а також не вистачає доказів їх практичного впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях інновації розглядаються як невіддільна складова бізнес-моделей підприємств, що забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток. У контексті цієї проблематики показовим є дослідження С. Тиккюляйнен та П. Рітала, які підкреслюють необхідність інновацій у бізнес-моделях соціальних підприємств, оскільки саме поєднання соціальних і фінансових цілей формує стратегічні рамки їх розвитку та визначає можливості для інноваційних рішень [1]. Натомість З. Ван та ін. виявили, що інновації бізнес-моделей також позитивно впливають на ефективність компанії і зумовлюються попередніми змінними цифрових можливостей. Інновації бізнес-моделей посилюють позитивний вплив базових цифрових можливостей (можливостей цифрових операцій і цифрової інтеграції) на ефективність компанії [2]. У свою чергу, Ч. Х. Чен зауважила, що інновації бізнес-моделей можуть призвести до набуття стійкої конкурентної переваги, яка може



призвести до створення видатної цінності для зацікавлених сторін. Щоб вплинути на позитивні зміни в бізнесі за допомогою інновацій бізнес-моделей, деякі компанії шукають інновації продуктів/послуг, тоді як інші виділяють різні етапи інновацій організаційного процесу [3]. На думку С. Чен та Д. Ю інновації у бізнес-моделях залежать від можливостей управління знаннями, оскільки вони стимулюють розвиток нових рішень, орієнтованих на новизну, але можуть стримувати інновації, спрямовані на підвищення ефективності [4].

Цікавим у контексті цієї проблематики є дослідження рушійних сил інновацій бізнес-моделей у мікро- та малих підприємствах. У таких умовах інновації бізнес-моделей визначаються динамічними можливостями бізнесу, а також здатністю власника переналаштовувати та використовувати свої ресурси таким чином, щоб створювати ринкову цінність [5]. Детальне розкриття проблеми зроблено у статті М. Я. Гвоздь та ін., де зазначено, що синергія між стратегічним управлінням та інноваціями дозволяє підприємствам формувати адаптивні бізнес-моделі, які можуть швидко підлаштовуватися під ринкові умови. Це відбувається завдяки постійному моніторингу інноваційного середовища, який дозволяє швидко виявляти нові можливості та інтегрувати їх у стратегічні плани компанії [6]. Як влучно вказує М. К. Майнка, інновації відіграють суттєву роль у побудові сучасних бізнес-моделей. У її дослідженні також зауважено, що сучасна бізнес-модель є такою конструкцією, яка трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів. Інноваційну бізнес-модель автор визначає як інструмент бізнесу, що дозволяє пов'язувати технічні та технологічні рішення підприємства з економічно ефективними результатами [7].

У контексті проблематики особливий інтерес становлять дослідження, які демонструють, що інтеграція інновацій і бізнес-моделей є не тільки питанням підвищення ефективності, але і ключовим шляхом виживання та



пристосування до роботи у висококонкурентному середовищі. З цього приводу Л. В. Шостак та С. І. Бегун відзначають, що успішні бізнес-моделі в цифрову епоху повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до технологічних змін і нових вимог ринку. Дослідники впевнені, що успішна трансформація має передбачати створення екосистеми співпраці з іншими компаніями, партнерами та клієнтами, що є необхідною умовою відкритих інновацій, які базуються на обміні знаннями та технологіями та дозволяють підприємствам бути більш конкурентоспроможними. У підсумку своєї роботи вчені наголошують на необхідності зміни корпоративної культури, що передбачає прийняття працівниками та керівництвом цифрових змін через постійне навчання і готовність до адаптації [8]. На погляд Є. В. Піддубного, економічний розвиток є неможливим без широкого впровадження та використання інновацій, темпи яких дедалі пришвидшуються. У свою чергу, це зумовлює необхідність трансформаційних змін у бізнес-моделях і процесах як на приватних, так і на державних підприємствах, що значною мірою визначає темпи економічного розвитку. Серед основних переваг інновацій у бізнес-моделях вчений визначає те, що це дозволило бізнесу стати більш клієнтоорієнтованим завдяки збору й аналізу великих обсягів даних про клієнтів та їхню поведінку [9]. Цінні висновки наводять у своєму дослідженні А. І. Омельченко та О. С. Ченуша, які показали, що довгостроковий успіх бізнесу залежить від його здатності пристосовуватися до зовнішніх викликів та перетворювати існуючу бізнес-модель через інновації. Вчені довели, що в інноваційній бізнес-моделі закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційному процесі чи продукті [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність глибоких досліджень впливу синергії інновацій і бізнес-моделей на ефективність підприємств, бракує робіт, що оцінюють їх системний вплив на всі ключові компоненти бізнес-моделі одночасно (створення цінності, надання



цінності, ціннісна пропозиція, система отримання доходу). Також, недостатньо висвітленим залишається і те, які проблеми підприємств вирішує інтеграція інновацій і бізнес-моделей, та як це впливає на їхню конкурентоспроможність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є аналіз системного впливу інновацій на ключові компоненти бізнес-моделі підприємств та оцінка їхнього впливу на зростання конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделей та інновацій.
2. Проаналізувати вплив цифрових технологій і ключових напрямів інновацій на трансформацію бізнес-моделей.
3. Оцінити взаємозв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю підприємств на глобальному рівні.

Методологія дослідження. Ключовим емпіричним методом дослідження була множинна лінійна регресія, яка дозволяє оцінити одночасний вплив декількох чинників на досліджуване явище. Регресійна статистика засвідчила високу якість моделі ($R = 0,9123$, $R\text{-squared} = 0,8323$, $\text{adjusted } R\text{-squared} = 0,8049$), яку було перевірено за допомогою стандартних статистичних тестів: на гетероскедастичність (тест Бройша–Пагана, тест Уайта), на автокореляцію залишків (тест Дарбіна–Уотсона, тест Бреуша–Годфрі), на мультиколінеарність (індекс VIF), на нормальність розподілу залишків (тест Ярке–Бера, тест Шапіро–Уїлка), а також на загальну значущість моделі (F-тест). Залежною змінною в аналізі виступив індекс глобальної конкурентоспроможності (World Competitiveness Ranking, WCI), незалежними – субіндекси глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, GII), зокрема Institutions, Human capital and research, Infrastructure, Market sophistication, Business sophistication, Knowledge and technology outputs,



Creative outputs. Вибір цих показників зумовлений їх здатністю комплексно відображати взаємозв'язок між інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю економік на глобальному рівні.

Вибірка дослідження охопила 58 країн, основним критерієм включення яких була доступність даних за усіма досліджуваними показниками. До вибірки увійшли: Аргентина, Австралія, Австрія, Бахрейн, Бельгія, Болгарія, Ботсвана, Бразилія, Велика Британія, Гана, Греція, Данія, Естонія, Ізраїль, Індія, Індонезія, Ірландія, Ісландія, Іспанія, Італія, Канада, Катар, Казахстан, Кіпр, Китай, Колумбія, Кувейт, Латвія, Литва, Люксембург, Малайзія, Мексика, Монголія, Німеччина, Нідерланди, Нова Зеландія, Норвегія, Південна Африка, Перу, Португалія, Польща, Румунія, Саудівська Аравія, Сінгапур, Словенія, Сполучені Штати, Таїланд, Туреччина, Угорщина, Фінляндія, Франція, Філіппіни, Чилі, Чехія, Швейцарія, Швеція, Японія, Йорданія.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж заглиблюватися в бізнес-моделі для інноваційного розвитку, важливо уточнити основні поняття «бізнес-моделі» та «інновації». Так, К. Зотт та Р. Аміт концептуалізують бізнес-модель фірми як систему взаємозалежних видів діяльності, яка виходить за межі основної діяльності фірми або частково перетинає їх. Система діяльності дозволяє фірмі, у співпраці зі своїми партнерами, створювати цінність, а також привласнювати частку цієї цінності елементами дизайну (змістом, структурою та управлінням), які описують архітектуру системи діяльності; та темами дизайну (новизною, закріпленістю, взаємодоповнюваністю й ефективністю), які описують джерела створення цінності системою діяльності [11].

Натомість Д. Дж. Тіс відзначає, що бізнес-модель формулює логіку, дані та інші докази, що підтверджують ціннісну пропозицію для клієнта, а також життєздатну структуру доходів і витрат для підприємства, яке надає цю цінність [12].



Згідно іншої точки зору, бізнес-модель – це система, яка поєднує відчуття потреб клієнтів, взаємодію з цими потребами, забезпечення задоволення та монетизацію цінності. Вона займається як створенням цінності, так і її захопленням [13].

На погляд Б. В. Віртц та ін., бізнес-модель являє собою спрощене й узагальнене представлення відповідної діяльності компанії. Вона описує, як генеруються ринкова інформація, продукти та/або послуги за допомогою компонента доданої вартості компанії. Окрім архітектури створення цінності, враховуються стратегічні, а також клієнтські та ринкові компоненти, щоб досягти головної мети – створення або, радше, забезпечення конкурентної переваги. Для досягнення цієї останньої мети поточну бізнес-модель завжди слід критично розглядати з динамічної точки зору, таким чином усвідомлюючи, що може виникнути потреба в еволюції бізнес-моделі або інноваціях бізнес-моделі через внутрішні або зовнішні зміни з часом [14].

Досліджуючи різні підходи до визначення бізнес-моделей, М. Гайсдорфер та ін. визначають їх як спрощені представлення елементів ціннісної пропозиції, створення та доставки цінності, захоплення цінності, а також взаємодії між цими елементами в межах організаційної одиниці [15].

Цінним також є підхід Б. Інъ, згідно якого бізнес-модель можна розглядати як фундаментальну структуру, що допомагає компанії створювати, постачати та отримувати цінність. Це охоплює ключові процеси, такі як розробка продуктів чи послуг, маркетинг, дистрибуція й отримання доходу. Бізнес-модель, як основна логіка діяльності компанії, охоплює весь процес створення, доставки та отримання цінності. Її слід розглядати не лише як абстрактний дизайн, а як конкретний прояв того, що компанія розподіляє ресурси, будує мережі та позиціонує себе на ринку [16].

Узагальнюючи наведені підходи, бізнес-модель можна розглядати з двох точок зору: 1) як абстрактне або спрощене представлення діяльності компанії,



що може виглядати як схема того, як фірма створює, доставляє та захоплює цінність [14; 15]; 2) як функціональну систему, логіку, структуру та процеси, що дозволяють генерувати цінність і доходи [11–13].

Інновації, у свою чергу, передбачають впровадження нових ідей, методів або технологій для створення або вдосконалення продуктів, послуг чи процесів на основі існуючих засад. Інновації бізнес-моделей полягають у переосмисленні їхньої структури, щоб знайти нові способи створення цінності для компанії. Це не просто точне налаштування існуючих бізнес-процесів, а фундаментальна трансформація основної ціннісної пропозиції компанії, потоків доходів і структури витрат, щоб адаптуватися до змін на ринку та отримати конкурентну перевагу. Інновації рухають еволюцію цієї логіки й охоплюють оновлення продуктів, послуг, технологій, процесів і навіть усієї бізнес-моделі. Інновації бізнес-моделі означають переосмислення позиціонування на ринку та досягнення сталого зростання шляхом переосмислення ціннісної пропозиції компанії, сегментів клієнтів, каналів, відносин із клієнтами, потоків доходів, основних ресурсів, ключових видів діяльності та структури витрат [16].

Таким чином, бізнес-моделі фундаментально пов'язані з технологічними інноваціями загалом і цифровими інноваціями зокрема, проте конструкція бізнес-моделі по суті відокремлена від технології. Система бізнес-моделей описує причинно-наслідкові зв'язки та є одночасно когнітивною та реальною. Її можна використовувати для розуміння економічної динаміки фірм і галузей, а також вона є «пристроєм», який може допомогти менеджерам і політикам осмислювати свій світ [13]. Існує чотири ідеальні бізнес-моделі (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація бізнес-моделей за типами створення цінності
Джерело: побудовано авторами за [13].

Наведена на рисунку 1 класифікація бізнес-моделей демонструє різні підходи компаній до створення цінності для клієнтів і ринку. Вона забезпечує основу для розуміння того, як бізнес-моделі можуть інтегрувати інновації, а також дозволяє визначити ключові їх елементи, до яких належать створення цінності, надання цінності та пропозиція, а також система отримання доходу. Кожен компонент відіграє унікальну роль у забезпеченні не лише виживання, але і процвітання бізнесу в конкурентному середовищі. Нижче детально розглянуто кожен компонент бізнес-моделі, що дозволяє зрозуміти архітектуру бізнес-процесів, а також зауважено роль інновацій у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства.



Створення цінності є основою для будь-якої бізнес-моделі. Це включає діяльність, ресурси та партнери, необхідні для розробки продуктів або послуг, які або задовольняють незадоволені потреби, або створюють нові бажання. Створення цінності стосується не лише того, що створюється, а і того, як це створюється, тобто, йдеться не тільки про нові продукти та послуги, але і про нові способи їх виробництва [17]. Цифрові технології змінюють виробничі ланцюги підприємства та традиційні бізнес-процеси. Застосування технологій Інтернету речей і штучного інтелекту реалізує інтелектуальні та автоматизовані виробничі процеси, значно підвищуючи їх ефективність та якість продукції. Тим часом цифрові платформи та інструменти для співпраці сприяють обміну знаннями та кооперації у галузі інновацій всередині та за межами організації [18].

Надання цінності – це те, як створена цінність доноситься до клієнта. Цей процес охоплює просування, розповсюдження та підтримку після продажу. Безперебійний процес надання цінності є важливим для того, щоб продукт або послуга досягли клієнта найефективнішим, економічно вигідним та якісним способом [17]. Цифрові платформи та мобільні технології повністю трансформують те, як компанії взаємодіють із клієнтами. Мобільні додатки та соціальні мережі забезпечують нові канали для охоплення клієнтів, тоді як технології віртуальної і доповненої реальності революціонізують взаємодію з клієнтами [18].

Ціннісна пропозиція – це те, що переконує клієнта обрати продукт або послугу конкретної компанії серед конкурентів. Сильна ціннісна пропозиція чітко та лаконічно викладає унікальні переваги продукту [17]. Цифрові технології дозволяють компаніям надавати більш персоналізовані та інтелектуальні продукти і послуги. Системи точних рекомендацій на основі даних можуть значно покращити взаємодію з користувачами, тоді як технології штучного інтелекту можуть досягти інтелекту й адаптивності продукту [18].



Система отримання доходу/цінності – це те, як бізнес отримує вигоду від надання цінності. Вона виходить за рамки простих фінансових операцій і включає лояльність клієнтів, репутацію бренду та частку ринку. Система винагород повинна тісно відповідати очікуванням клієнтів і довгостроковій стратегії бізнесу щодо сприяння сталому зростанню [17]. Цифрові технології упроваджують абсолютно нові моделі доходу та можливості для отримання прибутку. Моделі підписки, економіка спільного використання та економіка платформ – це інноваційні комерційні моделі, що з’явилися завдяки цифровим технологіям, які не лише розширюють джерела доходів компаній, але і змінюють моделі розподілу цінності в цілих галузях [18].

Таким чином, вплив цифрових технологій на бізнес-моделі є багатограним, змінюючи логіку та процеси створення цінності. Розглянуті елементи бізнес-моделі не є незалежними, тому що вони впливають один на одного та сприяють один одному. Персоналізовані послуги, засновані на даних (пропозиція цінності), можуть вимагати нових методів виробництва (створення цінності) та каналів доставки (постачання цінності), що також може призвести до нових моделей доходу (захоплення цінності). Тому підприємствам необхідно систематично враховувати ці впливи та прагнути цілісних інновацій бізнес-моделей під час цифрової трансформації [18]. На рисунку 2 узагальнено як цифрові технології впливають на бізнес-моделі в розрізі чотирьох охарактеризованих компонентів.



Рис. 2. Вплив цифрових технологій на бізнес-моделі

Джерело: побудовано авторами за [18].

Основні драйвери впровадження інновацій у бізнес-процеси можна розділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх драйверів можна віднести організаційну структуру компаній, яка є сприятливим середовищем для інновацій, формуючи ставлення компанії до ризику, адаптивність до змін і прийняття нових ідей. Культура, яка заохочує інновації, мотивує співробітників пропонувати нові ідеї та експериментувати, навчатися на невдачах і постійно вдосконалюватися. Ще одним важливим внутрішнім драйвером є лідерство, адже ефективні лідери можуть встановити чітке бачення, надихати команду та надавати необхідні ресурси для подолання перешкод у процесі впровадження інновацій [16].

Серед зовнішніх рушіїв упровадження інновацій слід зауважити технологічний прогрес, який є життєво важливим каталізатором бізнес-інновацій. Поява та розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, надають компаніям інструменти та платформи. Технологічний прогрес може підвищити операційну ефективність, відкрити



нові ринкові можливості та змінити існуючі бізнес-моделі. Зміни ринкового попиту також прямо впливають на інтеграцію інновацій в бізнес-моделях. Оскільки вподобання споживачів розвиваються, а ринкові тенденції змінюються, компанії повинні постійно коригувати свої продукти та послуги, щоб відповідати новим вимогам. Третім важливим зовнішнім драйвером впровадження інновацій у бізнес-моделі є політика та регулювання, які відіграють складну роль в бізнес-інноваціях. Державна політична підтримка та суворі регуляторні вимоги можуть заохотити компанії збільшувати свої інвестиції в нові технології, досліджувати нові бізнес-моделі та застосовувати більш відповідальну бізнес-практику [16].

За результатами проведеного дослідження було сформовано таблицю 1, в якій узагальнено ключові напрями впровадження інновацій у бізнес-моделі підприємств і продемонстровано, які проблеми бізнесу це вирішує, а також наведено практичні приклади.

Таблиця 1

Ключові напрями впровадження інновацій у бізнес-моделі підприємств

Напрямок	Сутність / зміст	Які проблеми вирішує	Приклад впровадження
Цифровізація бізнес-процесів	Використання Big Data, AI, автоматизації та аналітики в бізнес-моделях	Неефективність процесів, висока собівартість, низька швидкість прийняття рішень	Siemens – впровадження «цифрового двійника» у виробництві
Сервітизація (перехід від продукту до послуги)	Трансформація продажу товарів у надання комплексних рішень «as-a-service»	Залежність від одноразових продажів, низька лояльність клієнтів	Rolls-Royce – модель «Power by the Hour» в авіаційних двигунах
Екологічні та стійкі інновації	Інтеграція принципів «зеленої економіки», циркулярних моделей	Проблеми надмірного споживання ресурсів, регуляторний тиск	Patagonia – бізнес-модель сталого виробництва та повторного використання



Платформізація бізнесу	Використання цифрових платформ для з'єднання споживачів і постачальників	Обмеженість традиційних каналів збуту, слабка масштабованість	Spotify – музична платформа з рекомендаційними алгоритмами
Інновації у монетизації	Нові фінансові моделі: freemium, підписки, динамічне ціноутворення	Залежність від традиційних продажів, обмежені доходи	Adobe – перехід від ліцензійного ПЗ до моделі SaaS (Creative Cloud)

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу практик провідних компаній.

У таблиці 1 показано, які переваги має синергія інновацій та бізнес-моделей в умовах висококонкурентного середовища, які проблеми можуть вирішити успішні бізнес-рішення, а також як інновації безпосередньо сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємств через оптимізацію процесів, підвищення ефективності та адаптацію бізнес-моделей. Вона проявляється у всіх бізнес-процесах від генерування ідей і створення нової цінності до оптимізації операцій, що підкреслює стратегічне значення інновацій для формування довгострокових конкурентних переваг.

Підсумковим етапом дослідження стало проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу інновацій на конкурентоспроможність на глобальному рівні. Залежною змінною у даному випадку виступив індекс глобальної конкурентоспроможності (World Competitiveness Ranking, WCI) [16], незалежними – субіндекси глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, GII) [20]. Отримані результати доводять, що інновації суттєво визначають конкурентоспроможність економік, що прямо впливає на конкурентоспроможність окремих галузей та підприємств через стимулювання ефективності бізнес-процесів, розвитку ринкових можливостей та інтеграції нових технологій. Результати аналізу містяться у Таблиці 2.



Таблиця 2

Результати кореляційно-регресійного аналізу

	Коеф-ти	Станд. помилка	Нижня межа	Верхня межа	t-стат.	p	H0 (5%)
Y-перетин (intercept)	87,3800	1,8666	83,6308	91,1291	46,8128	0,0000	відхилена
Institutions	-0,1906	0,0454	-0,2817	-0,0994	-4,1982	0,0001	відхилена
Human capital and research	-0,1346	0,0679	-0,2710	0,0018	-1,9826	0,0529	прийнята
Infrastructure	-0,1344	0,0634	-0,2617	-0,0072	-2,1216	0,0388	відхилена
Market sophistication	-0,1094	0,0545	-0,2188	-2,6097E-5	-2,0090	0,0499	відхилена
Business sophistication	-0,0409	0,0728	-0,1872	0,1053	-0,5620	0,5766	прийнята
Knowledge and technology outputs	0,0129	0,0763	-0,1404	0,1662	0,1689	0,8665	прийнята
Creative outputs	0,0744	0,0784	-0,0830	0,2319	0,9492	0,3471	прийнята

Джерело: обчислено авторами за [19; 20]

Регресійна статистика для даної моделі показала, що включені незалежні змінні можуть пояснити понад 80% варіації у залежній змінній (R -квадрат = 0,8076), що є високим показником для економічних досліджень. Статистично значущий вплив на конкурентоспроможність чинять такі субіндекси ГП, як Institutions, Infrastructure, Market sophistication, що вказує на те, що інституційне середовище, інфраструктура та розвинені ринкові умови є ключовими драйверами підвищення конкурентоспроможності підприємств через стимулювання інноваційної активності.

Слід також зазначити, що ключовим обмеженням проведеного аналізу є його орієнтація на глобальні індекси, які не враховують специфіку окремих підприємств і галузей.

Висновки. Дослідження показало, що науковці, з одного боку, розглядають бізнес-модель як абстрактне або спрощене представлення



діяльності компанії, а з іншого – як функціональну систему, логіку, структуру та процеси, що дозволяють генерувати цінність і доходи. Відповідно до останнього підходу, бізнес-моделі було класифіковано за типами створення цінності, що забезпечило основу для розуміння того, як бізнес-моделі можуть інтегрувати інновації, та дозволило визначити ключові елементи бізнес-моделей, до яких належать створення цінності, надання цінності та пропозиція, а також система отримання доходу. Важливим внеском роботи є аналіз системного впливу інновацій на ключові компоненти бізнес-моделі підприємств, що дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між створенням, наданням і захопленням цінності, а також вплив цифрових технологій на ці процеси. Ще одним цінним висновком дослідження є приведення доказів того, що інновації у бізнес-моделях прямо впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи синергію між створенням цінності, її наданням і системою отримання доходу. Подальші дослідження варто спрямувати на більш глибоке вивчення того, як окремі технології впливають на трансформації у бізнес-моделях підприємств, зокрема, штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, автоматизація та аналітика тощо.

Список використаних джерел

1. Tykkyläinen S., Ritala P. Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 125. P. 684–697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045> (дата звернення: 17.06.2025).
2. Digitalization effect on business performance: role of business model innovation / Z. Wang et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 11. Article 9020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020> (дата звернення: 17.06.2025).



3. Chen C. H. The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*. 2022. Vol. 27, No. 4. P. 312–319. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.001> (дата звернення: 17.06.2025).
4. Chen S., Yu D. What drives business model innovation? Exploring the role of knowledge management capability in Chinese top-ranking innovative enterprises. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 6390–6424. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01281-1> (дата звернення: 17.06.2025).
5. ElNaggar R. A. A., ElSayed M. F. Drivers of business model innovation in micro and small enterprises: evidence from Egypt as an emerging economy. *Future Business Journal*. 2023. Vol. 9. Article 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00180-2> (дата звернення: 17.06.2025).
6. Гвоздь М. Я., Олинець А.-М. Я., Осташук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17> (дата звернення: 17.06.2025).
7. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. Т. 26. С. 48–53. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/304/288> (дата звернення: 17.06.2025).
8. Шостак Л. В., Бегун, С. І. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32> (дата звернення: 17.06.2025).



9. Піддубний Є. В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7> (дата звернення: 17.06.2025).

10. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847> (дата звернення: 17.06.2025).

11. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004> (дата звернення: 17.06.2025).

12. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (дата звернення: 17.06.2025).

13. Business models and technology. *City, University of London, Bayes Business School (St George's Campus)*. URL: <https://www.bayes.citystgeorges.ac.uk/faculties-and-research/centres/business-models-technology> (дата звернення: 17.06.2025).

14. Business models: Origin, development and future research perspectives / B. W. Wirtz et al. *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49, No. 1. P. 36–54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001> (дата звернення: 17.06.2025).

15. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240> (дата звернення: 17.06.2025).

16. Yin B. Business models for enterprise innovation and development. *Journal of Global Economy, Business and Finance*. 2024. Vol. 6, No. 7. P. 89–94. DOI: [https://doi.org/10.53469/jgebf.2024.06\(07\).16](https://doi.org/10.53469/jgebf.2024.06(07).16) (дата звернення: 17.06.2025).



17. Business model innovation guide: strategies, tools, and examples. *ITONICS*. URL: <https://www.itonics-innovation.com/business-model-innovation-guide> (дата звернення: 17.06.2025).

18. Zhu Q. Research on business model innovation of enterprises in the context of digital transformation. *iBusiness*. 2024. Vol. 16, No. 4. P. 239–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240> (дата звернення: 17.06.2025).

19. Міжнародна школа бізнесу IMD. *World Competitiveness Ranking 2025*. Швейцарія: Міжнародна школа бізнесу IMD, 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 17.06.2025р.).

20. Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO). *Global Innovation Index 2024*. Женева: Всесвітня організація інтелектуальної власності, 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/> (дата звернення: 17.06.2025).