

УДК 658.589:658.5

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.13>

JEL Classification: O31, O32, L21, M21

Уніят Л.М.,  
д-р екон. наук, професор, професор кафедри  
фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8792-0245>,  
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та  
менеджменту Західноукраїнського національного університету,  
м. Тернопіль,  
Чорна Н.П.,  
д-р екон. наук, професор, професор кафедри  
енергетичних систем та бізнес-аналітики,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9719-6043>,  
Навчально-науковий інститут інноватики,  
природокористування та інфраструктури  
Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль,  
Чорний Р.С.,  
д-р екон. наук, професор, директор,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8614-9495>,  
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та  
менеджменту Західноукраїнського національного університету,  
м. Тернопіль

## СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Uniiat L.M.,  
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department  
of fundamental and special disciplines,  
Novovolyn Educational and Scientific Institute of Economics and  
Management of the West Ukrainian National University, Ternopil,  
Chorna N.P.,  
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department  
of energy systems and business analytics,  
Educational and Scientific Institute of Innovation,  
Environmental Management and Infrastructure  
of the West Ukrainian National University, Ternopil,  
Chorny R.S.,  
dr.sc.(econ.), professor, director,  
Novovolyn Educational and Scientific Institute of Economics and  
Management of the West Ukrainian National University, Ternopil

## MODERN BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, коли триває загарбницька війна росії проти України, відбулася значна руйнація інфраструктури, завдано колосальних збитків економіці країни: енергетичному та житловому комплексу; промисловості; сільському господарству; торгівлі; логістиці та іншим структурам. Для відновлення економіки в повоєнний період необхідне комплексне використання інновацій у всіх стратегічно важливих секторах економіки, що здатні забезпечити ефект при найменших затратах ресурсів у всіх сферах економічної діяльності.

Технологічні інновації, такі як автоматизація, цифровізація, впровадження штучного інтелекту, значно змінюють виробничі процеси, що вимагає від підприємств не тільки адаптації нових технологій, а й розробки нових бізнес-моделей для збереження конкурентних переваг. У зв'язку з глобалізацією та

появою нових конкурентів, діючі бізнес-моделі часто стають застарілими. Підприємства змушені впроваджувати інновації для створення більш ефективних та адаптованих до нових умов моделей ведення бізнесу, що включає в себе інтеграцію технологій, зміну управлінських підходів та впровадження нових стратегій. Споживачі все більше орієнтуються на інноваційні продукти та послуги, що відповідають їхнім індивідуальним потребам. Бізнеси мають активно інтегрувати інноваційні підходи для задоволення цих вимог та утримання клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження інновацій, інноваційного розвитку та бізнес-моделей активно розвиваються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Теоретичні основи інноваційного розвитку, стратегічного характеру інновацій та формування концепції бізнес-моделей були закладені у працях Й. Шумпетера [9], А. Остервальдера та І. Пінье [17], Р. Аміта та К. Зотта [10], М. Портера [18], С. В. Кіма, Р. Моборне [16], Г. Хамела [14], Д. Дж. Тіса [19]. Цифрову трансформацію та інноваційні бізнес-моделі досліджували: Л. Кіллі, Р. Піккел, Б. Квінн, Г. Волтерс [15]; Г. Вестерман, Д. Бонне, А. МакАфі [21] та ін.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання інноваційного розвитку та бізнес-моделей сучасних підприємств, – О. Ватченко, Б. Ватченко, О. Черевко [1], А. Касич, І. Рафальська [2], І. Кривов'язюк, В. Рошкевич [3], С. Шкарлет, В. Ільчук [8] та інші автори. Водночас потребують подальших досліджень питання трансформації та адаптації сучасних бізнес-моделей у контексті посилення глобалізаційних процесів, загострення конкуренції, розвитку інтернет-технологій та цифровізації.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення досліджень сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації, трансформації соціально-економічних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підприємств в сучасних швидкозмінних умовах господарювання неможливий без впровадження інновацій внаслідок реалізації нових ідей у технічній, технологічній, організаційній, виробничій, соціальній, екологічній сферах його діяльності.

Впливу інновацій на діяльність і розвиток підприємств сьогодні характерні радикальність та комплексність. У світі швидких змін життєвий цикл продуктів і навіть стратегій стає все коротшим. Тому для виживання і ефективного ведення бізнесу в умовах нової промислової революції інноваційність потрібно зробити способом життя.

Відомий теоретик сучасного менеджменту Г. Хамел [14] зазначив два основні шляхи реалізації інноваційних можливостей підприємства: створювати інноваційні продукти та інноваційні бізнес-моделі. Ці варіанти пов'язані між собою: створення інноваційного продукту – простіша, більш короткострокова інноваційна стратегія, яку можна розвивати до рівня інноваційної бізнес-моделі, реалізація якої – питання довгострокової інноваційної стратегії. На думку Г. Хамела, більш виграним є другий напрям, тому що жодна інновація не буде комерційно успішною, якщо вона не підкріплена оригінальною бізнес-стратегією.

Уперше термін «інновація» був ужитий на початку XX століття основоположником теорії інновацій та інноваційного розвитку Й. Шумпетером [9], який розглядав інновації та інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку. Інновація (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Варто зазначити, що Й. Шумпетер виділив п'ять типів інновацій: новий, або вдосконалений продукт; новий метод виробництва; новий ринок збуту; нові методи управління (організаційні форми); нова сировина, матеріали чи комплектуючі. Він вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора-підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення.

В своїх дослідженнях Й. Шумпетер показав, що інновацію (нововведення) слід розглядати як комерційну реалізацію оригінальної ідеї нового продукту, технологічного чи організаційного рішення – новації. Тобто новація за своєю сутністю є результатом винахідницької (інтелектуальної) діяльності, а інновація – її комерційним втіленням (результатом розробки, виготовлення і просування новації на ринок).

Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього терміну, усі їх можна об'єднати у дві групи: інновація як процес (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку); інновація як результат (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку).

Слід зазначити, що більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності. Зокрема, за Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно, поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5].

Діяльність зі створення (розробки і виготовлення), впровадження і поширення інновацій називають інноваційною.

Відомо, що дослідники становлення теорії інновацій виділяють п'ять основних етапів у процесі її розвитку: класична теорія інновацій (Й. Шумпетер, В. Зомбарт, В. Мічерліх), теорія довгих хвиль (М. Кондратьєв), неокласична (постшумпетерівська) теорія інновацій (М. Калецькі, В. Хартман, Б. Твісс, Х. Хауштайн й ін.), теорія прискорення (інноваційного підприємництва) (П. Друкер, Б. Твісс), соціально-економічна теорія (Х. Барнет, Є. Ввітте, Е. Денісон) [6, с. 69]. У процесі вивчення еволюції концепцій теорії інновацій виявлено їхню спільну ознаку – підпорядкованість (пряма чи опосередкована) існуючій на цих етапах загальній концепції економічного розвитку.

Залежно від об'єкта і предмета дослідження інновації можна розглядати як: зміни (Й. Шумпетер); процес (Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Б. Санто); результат (Х. Пірс, В. Хіппель та ін.) [6, с. 129].

На основі літературних джерел можна зробити висновок, що інновація – це закінчений результат творчої праці винахідника, матеріалізований, тобто втілений у вигляді нового (або вдосконаленого) продукту, процесу, послуги або системи управління, що базується на отриманих нових знаннях, відкриттях чи винаходах, які запропоновані на ринку, але поки що не знайшли масового практичного застосування у споживачів.

Вивчення наукових джерел [1; 8; 9] дозволило встановити, що значний внесок у дослідженні інноваційного розвитку суб'єктів господарювання належить Й. Шумпетеру, який вважав, що інновації є головним джерелом, або рушієм стійкого розвитку. Узагальнення наукових розробок дозволяє стверджувати, що дефініція поняття «інноваційний розвиток» розглядається у широкому розумінні як складова загальносвітового науково-технічного прогресу (макроекономічний підхід); у вузькому – механізм реалізації внутрішнього потенціалу підприємства; сукупність дій щодо впровадження нововведень (мікроекономічний підхід). Отже, з точки зору макроекономіки «інноваційний розвиток» ототожнюється з прогресом або його формами, еволюцією, економічним зростанням. Інноваційний розвиток підприємства – це процес впровадження нових технологій, продуктів, організаційних рішень та фінансових інструментів, що забезпечують конкурентоспроможність і стійке зростання бізнесу. Він охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та інституційні інновації, які формують нову цінність для клієнтів ринку. Питаннями впровадження інновацій на всіх елементах ланцюжка формування вартості товарів підприємствами займалися різні науковці [9; 10; 11; 14; 18], на думку яких, стратегія організацій повинна бути модифікованою відповідно до сучасних змін і пов'язаною із інноваційною парадигмою, визначати новизну фірм на ринку і враховувати довготермінову перспективу розвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства – довготривале, безперервне збільшення вартості підприємства на підставі створення чи реалізації товарів (послуг), із застосування нових технологій, соціально-економічних, організаційно-технічних, управлінських рішень адміністративного, фінансово-інвестиційного, виробничого, комерційного та іншого спрямування.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення успіху сучасного підприємства. Інноваційний розвиток є основою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого зростання.

Слід звернути увагу, що посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, що розгортається разом із появою радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формуванням нових моделей бізнесу.

Крім того, в умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату та обмежені ресурси, підприємства повинні впроваджувати інновації, які сприяють сталому розвитку та включають не тільки екологічні інновації, а й економічні та соціальні зміни, що відповідають сучасним трендам сталості. В умовах високої конкуренції підприємства повинні не тільки зберігати свою позицію на ринку, але й постійно шукати шляхи для її зміцнення. Інноваційні стратегії та бізнес-моделі дозволяють виробничим підприємствам бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Інновації допомагають знижувати витрати на виробництво, покращувати управління ресурсами та оптимізувати бізнес-процеси. Стратегії, орієнтовані на інновації, дозволяють підприємствам не тільки досягати фінансових вигод, а й забезпечувати довгострокову стійкість на ринку. Зростаюча увага до інновацій з боку урядів та міжнародних організацій стимулює розвиток інноваційних стратегій. Зокрема, державна підтримка інноваційних проектів та бізнес-моделей стає важливим фактором для їх успіху на ринку.

Таким чином, дослідження сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку є важливим для підприємств, які прагнуть до сталого зростання і збереження конкурентоспроможності в умовах швидких економічних та технологічних змін. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових вимог ринку, а й лідирувати в умовах високої конкуренції [7, с. 113].

Вперше поняття «бізнес-модель» в науковій літературі з'явилося в середині ХХ століття, а з часом бізнес-моделювання виокремилось як окремий напрям у розвитку теорії менеджменту. На сьогоднішній день безліч науковців та дослідників протягом багатьох років не можуть дійти згоди у трактуванні даного поняття. Гарвардська школа бізнесу стверджує, що: «бізнес модель – це сукупність бізнес-рішень, а також поступок і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку» [11]. Кривов'язюк І. та Рошкевич В. визначають бізнес-модель як опис існуючої на підприємстві ситуації

відносно змін бізнес-середовища за допомогою системи індикаторів чи процесів, що дозволяє уточнити зміст самого процесу та перспективи розвитку підприємства [3].

Кім С. В. та Моберне Р. зазначають, що бізнес-модель – це крива, яка відображає, як компанія задовольнить потреби споживача за різними критеріями [16]. Остервальдер О. та Пінье Й. подають визначення бізнес-моделі як концептуального інструменту, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес-логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків [17]. Хамел Г. зауважує, що бізнес-модель – це просто концепція бізнесу, що реалізується на практиці [14]. Чесбро Г. визначає бізнес-модель як метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку [11]. Аміт Р. та Зотт К. стверджують, що бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структури, продукції, способів доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [10].

Ми поділяємо погляди науковців [10; 11; 14] і вважаємо, що в загальному бізнес-модель підприємства – це сукупність способів та правил ведення бізнесу, що лежать в основі стратегії діяльності підприємств щодо організаційних, виробничих, управлінських, логістичних, маркетингових процесів, ресурсів створення та доведення продукції (послуг) до споживача.

Таким чином, бізнес-моделювання – це процес постійного удосконалення конструкції всіх внутрішніх підсистем та бізнес-процесів підприємства у відповідності з вимогами, викликами та загрозами зовнішнього динамічного середовища.

Говорячи про бізнес-моделі, найчастіше мають на увазі три аспекти: елементи бізнес-моделі, поширені приклади операційних бізнес-моделей та механізм зміни бізнес-моделі в ринкових умовах. У загальному розумінні бізнес-модель описує, як компанія позиціонує себе в ланцюзі створення цінності у межах своєї галузі та яку модель створення прибутку та генерування доходу вона обрала. Отже, в узагальненому трактуванні бізнес-модель – це узагальнена схема того, як підприємство створює цінність, доставляє її споживачу та отримує прибуток, тобто це метод стійкого ведення бізнесу.

У традиційному підході вона відповідає на три базові питання: що продає підприємство (цінність); кому і як продукцію (послуги) продає підприємство (ринки і канали); як на цьому заробляє підприємство (доходи та витрати).

Традиційні бізнес-моделі формувалися в умовах індустріальної економіки, стабільних ринків і лінійних виробничих процесів. Їх ключовими характеристиками є: орієнтація на продукт, а не на клієнтський досвід; домінування масового виробництва; чіткий поділ функцій (виробництво – збут – грошові надходження); прибуток як головна мета.

За даними літературних джерел [10; 11; 17; 18; 19], складовими традиційної бізнес-моделі є: ціннісна пропозиція; цільовий ринок і споживачі; виробничо-операційна модель; канали збуту; модель доходів; структура витрат. Ціннісна пропозиція характеризує продукт, товар чи послугу, що створює підприємство. Як правило, у традиційних моделях продукція стандартизована; акцент робиться на якість, ціну, фізичні характеристики товару. Цільовий ринок – широкий, масовий з сегментацією переважно за демографічними або галузевими ознаками, а споживачі розглядаються лише як покупці. Виробничо-операційна модель включає: власні виробничі потужності; лінійний ланцюг створення вартості; вертикальну інтеграцію. Продукція реалізується через традиційні канали збуту – магазини, гуртові мережі, дилерів. Фактично обмежений зворотний зв'язок з клієнтами. Наявні довгі логістичні ланцюги. Як правило, високі постійні витрати. Зниження собівартості відбувається за рахунок збільшення масштабу виробництва (продажу). Оптимізація витрат досягається за рахунок заощадливого використання ресурсів. Модель доходів характеризується фіксованою ціною, разовим продажем товарів, обмеженим використанням сервісних послуг.

У сучасному ринковому середовищі, характерними рисами якого є швидкі зміни і гіперконкуренція, перед кожним підприємством постає складне завдання формування прибуткової та стійкої моделі бізнесу. В динамічних умовах зовнішнього ринку поточна бізнес-модель підприємства постійно є об'єктом атак з боку нових бізнес-моделей конкурентів. Тому все більш очевидним стає факт, що тривалість життєвого циклу бізнес-моделі скорочується. Підприємство повинно безперервно контролювати стратегічні точки змін у галузі та оновлювати свою бізнес-модель для забезпечення стійкого та ефективного розвитку.

Бізнес-моделювання є безперервним процесом удосконалення внутрішніх підсистем і бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог і загроз зовнішнього середовища. У практиці стратегічного управління поширеною є концепція дев'яти структурних блоків бізнес-моделі: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові види діяльності, ключові ресурси, ключові партнери та структура витрат [17].

Варто зазначити, що економічна сутність бізнес-моделі проявляється через її функції: ідентифікацію споживчої цінності, вибір цільового ринкового сегмента, формування стратегії та конкурентних переваг, аналіз ланцюга створення вартості, визначення моделі доходів і прибутковості.

Відомо, що традиційні бізнес-моделі ґрунтувалися на масовому виробництві, вертикальній інтеграції та орієнтації на ефект масштабу. Класичними прикладами є моделі повного циклу,

притаманні великим диверсифікованим компаніям, а також контрактні моделі виробництва з фокусом на мінімізацію витрат.

Бізнес-модель може бути загальною (типовою) для більшості компаній галузі, або інноваційною, яка притаманна лише певній компанії галузі. Управлінська проблема полягає в тому, що будь-яка самостійна компанія в галузевій бізнес-системі може займатися пошуком альтернативних способів виконання функцій, властивих іншим ланкам бізнес-системи, для отримання більшого прибутку. Як свідчить література [1; 4; 8], за охопленням основних складових бізнес-системи всі компанії можна поділити на три групи (три види бізнес-моделей):

- компанії повного циклу: охоплюють усі або більшу частину робіт зі створення, організації виробництва, просування і збуту продукції. У світовій практиці повний цикл робіт мають, як правило, великі диверсифіковані компанії інноваційного типу, а також вертикально інтегровані компанії. Таким компаніям властиві як продуктові, так і технологічні інновації. Проте навіть такі компанії все частіше використовують аутсорсинг і мережеве партнерство;

- компанії, які займаються розробкою продукції, дослідним виробництвом, можливо – брендингом, а інші функції віддають на аутсорсинг. Такі компанії, як правило, працюють над продуктовими інноваціями, при цьому технологічні інновації можливі в рамках створення нових моделей продукції. Тобто це компанії, що працюють на ринку споживчих товарів масового попиту (Coca-Cola, Salamander, Nike тощо). В основі стратегій таких компаній лежить розподіл функцій між компанією та її партнерами: компанія залишає за собою наукоємні та маркетингові функції, передаючи виробництво і збут продукції своїм партнерам на умовах аутсорсингу. Такий підхід забезпечує мобільність та інноваційність бізнесу;

- компанії, які організовують виробництво на основі чужих розробок і, можливо, під чужими торговельними марками (контрактні виробництва). Ця група компаній неоднорідна за своїм складом, оскільки до неї входять, з одного боку, компанії-імітатори, які купують уже готові розробки, а з іншого – підприємства, які виконують замовлення компаній другої групи. Це поширена світова практика. Конкурентною перевагою таких підприємств є низькі витрати у зв'язку з використанням сучасного устаткування та дешевої робочої сили. Таким компаніям найчастіше властиві технологічні інновації, спрямовані на скорочення витрат виробництва. Слід зазначити, що контрактне виробництво набуло особливого поширення в Китаї.

Як показує досвід функціонування зарубіжних та деяких вітчизняних компаній, стабільне зростання та успіх у бізнесі залежать від умінь створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель. Підприємствам необхідно застосовувати венчурну ринкову технологію ведення бізнесу, що в літературі прийнято називати концепцією «інтелектуального лідерства».

У бізнес-моделі повинні гармонійно пов'язуватись такі основні компоненти: пропозиція споживчої цінності, сегмент ринку, структуру ланцюга створення цінності, модель отримання доходів і прибутку, стратегія розвитку бізнесу.

Зазначимо, що економічна сутність бізнес-моделі проявляється через такі її функції [8]:

- дослідження пріоритетів споживачів для визначення перспективного рівня споживчої цінності продуктів (послуг);

- визначення ринкового сегмента, тобто споживачів, для яких створена і на яких націлена інноваційна технологія створення споживчої цінності;

- формулювання стратегії, визначення ключових компетенцій, стратегічних ресурсів і конкурентних переваг, якими володіє компанія;

- дослідження ланцюга створення цінності;

- оцінка структури вартості і моделі генерування доходу та прибутку від розміщення пропозиції продуктів і послуг з інноваційною споживчою цінністю.

Як свідчить література [8; 16], серед підходів до формування бізнес-моделі популярною стала концепція «блакитного океану», суть якої виявляється у виході з традиційного конкурентного простору та створення нової ринкової ніші. Розвитком цих ідей в останній період стала концепція створення «білого простору» (автор М. Джонсон, 2010 р.) – технологія побудови інноваційної моделі бізнесу досягається завдяки детальному розробленню, плануванню та посиленню чотирьох головних факторів: основних ресурсів та бізнес-процесів підприємства, пропозиції споживчої цінності та моделі отримання прибутку.

За умови, коли ринок змінюється, підприємство стикається з необхідністю розроблення та впровадження нової бізнес-моделі. Моделі розвитку та розширення бізнесу можуть мати пряму та зворотну інтеграцію. Компанії свідомо та цілеспрямовано рухаються до нової операційної моделі і ніколи не повертаються до старого зразка чи шаблону.

Бізнес-модель є сучасним прогресивним інструментом реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Використання технології бізнес-моделювання в умовах вітчизняного бізнесу є сьогодні перспективним аспектом наукових досліджень та практичної апробації. 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.

Під інноваційною бізнес-моделлю розуміють інструмент бізнесу, що дозволяє пов'язувати технічні й технологічні рішення підприємства з економічно ефективними результатами. У дослідженні «Відкриті інновації» Г. Чесбро [12] описує бізнес-модель як свого роду єднальний місток між технічними аспектами діяльності підприємства (такими, як показники функціонування, техніко-технологічна новизна, здійсненність та інші) та економічними результатами (цінність для споживача, вартість, прибуток тощо), які планує досягти фірма.

Інноваційні бізнес-моделі – це інтегруюча інновація, що об'єднує інновації процесів (технологій), продуктів і способів ведення бізнесу. Найважливішими складовими бізнес-моделі є [1; 8]:

- позиціонування компанії в галузевій бізнес-системі, що дає уявлення про те, як бізнес створює додану вартість, забезпечуючи свій розвиток;
- модель прибутку, що показує, як компанія отримує прибуток, створюючи цінність для споживачів, яка перевищує витрати компанії;
- інноваційна складова бізнесу, що пояснює, як нові продукти, технології, організаційні інновації створюватимуть економічну цінність для споживачів, самої компанії, її акціонерів і партнерів (зацікавлених груп).

Зміні традиційних і появи інноваційних моделей бізнесу особливо сприяє розвиток інтернет-технологій.

Цифрова трансформація є одним із найважливіших трендів сучасного бізнес середовища, що істотно впливає на всі аспекти діяльності підприємств починаючи від операційних процесів і закінчуючи стратегіями розвитку. У сучасних умовах глобалізації, швидкої зміни технологій та зростаючої конкуренції, компанії по всьому світу змушені адаптуватися до нових реалій, інтегруючи цифрові інструменти та інновації в усі сфери своєї діяльності. Цей процес включає не лише впровадження нових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та блокчейн, але й докорінну зміну підходів до управління, перебудову організаційної культури, а також трансформацію способів взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Цифрова трансформація передбачає перегляд традиційних бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов, створювати нові продукти і послуги, а також виходити на нові ринки. Успішне впровадження цифрових інновацій дозволяє компаніям підвищувати ефективність управління, оптимізувати бізнес процеси, знижувати витрати і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Цифрові технології дозволяють компаніям формувати свою конкурентну стратегію на базі системи партнерства зі споживачами, вести з ними діалог, обговорювати нові товари і послуги тощо.

У межах однакових бізнес-моделей у компаній можуть формуватися різні загальні і конкурентні стратегії.

Розвиток галузевих бізнес-систем сприяє прагненню провідних компаній в усьому світі до зміни наявних бізнес-моделей та появи гібридних конкурентних стратегій.

Інноваційний розвиток підприємства може здійснюватися за різними стратегічними напрямками, вибір яких залежить від ресурсного потенціалу, рівня технологічної зрілості, галузевої специфіки та конкурентного середовища. У практиці управління виділяють низку базових стратегій інноваційного розвитку: технологічне лідерство; технологічне наслідування; відкриті інновації; диференціація; екологічні інновації; цифрові трансформації; циркулярна економіка; інноваційне партнерство.

Стратегія технологічного лідерства ґрунтується на створенні проривних інновацій, які дозволяють підприємству формувати нові ринки або суттєво змінювати структуру існуючих, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги [9; 19].

Стратегія технологічного наслідування передбачає адаптацію та вдосконалення вже існуючих технологічних рішень з метою зниження інноваційних ризиків і скорочення витрат на розробку [9].

Концепція відкритих інновацій базується на залученні зовнішніх знань і технологій у процес створення інновацій, що дозволяє підприємствам прискорити інноваційний розвиток та розподілити ризики [12].

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності для споживача шляхом відмінностей у продукті, технологіях або сервісі, що дає змогу підприємству встановлювати преміальні ціни [18].

Впровадження екологічних інновацій розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення сталого розвитку в умовах посилення екологічних вимог [13].

Цифрова трансформація бізнесу передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові джерела цінності [21].

Концепція циркулярної економіки спрямована на мінімізацію відходів шляхом повторного використання ресурсів і замкнених виробничих циклів, що сприяє екологічній та економічній стійкості підприємств [20].

Інноваційне партнерство дозволяє підприємствам поєднувати комплементарні ресурси та компетенції з метою спільного створення інновацій і виходу на нові ринки [12; 19].

Стратегії інноваційного розвитку виступають важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнення їх конкурентних позицій. Кожна стратегія характеризується специфічними рисами, перевагами й обмеженнями, що зумовлює необхідність ретельного вибору такого підходу, який найбільш повно відповідає стратегічним цілям підприємства, його ресурсному потенціалу та умовам функціонування на ринку. Ефективна реалізація інноваційних стратегій створює передумови для довгострокового зростання та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств ґрунтується на впровадженні сучасних бізнес-моделей, які забезпечують їх конкурентоспроможність, адаптацію до нових ринкових умов і відкривають додаткові можливості для зростання. На основі узагальнення літературних джерел [7, с.116; 15; 21], можна здійснити класифікацію сучасних бізнес-моделей за такими ознаками: джерелом створення цінності; типом взаємодії з клієнтами; технологічною основою; стратегічною метою. У зв'язку з цим доцільно розглянути класифікацію і характеристику основних сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств, що сприяють успішній реалізації їх інноваційної діяльності (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Класифікація і характеристика сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств**

| Ознака класифікації           | Назва бізнес-моделі                          | Суть                                                                                              | Переваги                                                                                         | Недоліки/Ризики                                                    | Приклади реалізації                                               |
|-------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                            | 3                                                                                                 | 4                                                                                                | 5                                                                  | 6                                                                 |
| I. Джерело створення цінності | «Продукт як сервіс» (PaaS)                   | Замість продажу продуктів підприємство надає їх в оренду або як сервіс                            | - стабільний дохід;<br>- лояльність клієнтів;<br>- оптимізація витрат клієнта                    | - високі стартові витрати;<br>- потреба у тривалому обслуговуванні | Xerox (оренда копіювальної техніки), RollsRoyce (лізинг двигунів) |
|                               | Платформа (Platform Model)                   | Об'єднання виробників і споживачів через платформу для створення екосистеми                       | - швидке масштабування;<br>- генерація даних;<br>- низькі операційні витрати                     | - висока залежність від учасників;<br>- конкуренція платформ       | Amazon, Uber, Airbnb                                              |
|                               | Екосистемна модель (Ecosystem Model)         | Підприємство створює комплекс взаємопов'язаних продуктів і сервісів, які підтримують один одного. | Стійка клієнтська база; синергія продуктів.                                                      | Висока складність управління; ризик монополізації.                 | Apple (iOS, App Store, iCloud)                                    |
| II. Тип взаємодії з клієнтом  | Інтеграція з користувачами                   | Активне залучення клієнтів у процес створення продуктів і послуг                                  | - покращення якості продуктів;<br>- підвищення задоволеності клієнтів;<br>- створення лояльності | - довший цикл розробки;<br>- складність управління взаємодією      | LEGO Ideas (залучення користувачів до дизайну)                    |
|                               | Модель підписки (Subscription Model)         | Клієнти регулярно оплачують доступ до продукту чи послуги.                                        | Стабільний грошовий потік; прогнозованість доходів.                                              | Висока конкуренція; потреба у постійному оновленні контенту.       | Netflix, Adobe Creative Cloud                                     |
|                               | Freemium-модель                              | Базовий продукт надається безкоштовно, а додаткові функції – за оплату.                           | Широке охоплення клієнтів; швидке залучення користувачів.                                        | Ризик низької конверсії у платних клієнтів.                        | Spotify, Dropbox                                                  |
| III. Технологічна основа      | Цифрові інновації                            | Використання цифрових технологій для створення нових продуктів або послуг                         | - оптимізація бізнес-процесів;<br>- збільшення продуктивності;<br>- монетизація даних            | - високі інвестиції в IT;<br>- потреба у кваліфікованих кадрах     | Siemens                                                           |
|                               | Модель відкритих інновацій (Open Innovation) | Використання зовнішніх ідей, технологій та партнерств для розвитку бізнесу.                       | Швидке впровадження нових рішень; доступ до глобальних знань.                                    | Ризик витоку інтелектуальної власності.                            | Procter & Gamble (програма Connect+Develop)                       |

продовження табл. 1

| 1                    | 2                                                   | 3                                                                                             | 4                                                                                   | 5                                                                            | 6                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                      | Фокусування на інноваційній мережі                  | Спільна розробка інновацій через партнерські зв'язки із дослідницькими центрами та стартапами | - доступ до нових знань;<br>- розподіл витрат і ризиків                             | - ускладнення координації;<br>- ризик розподілу вигод                        | Microsoft і OpenAI, Bosch і університети                             |
| IV. Стратегічна мета | Модель «зелених інновацій» (Green Innovation Model) | Орієнтація на екологічні технології та продукти, що зменшують вплив на довкілля.              | Позитивний імідж; відповідність ESG-стандартам.                                     | Високі інвестиції; залежність від регуляторної політики.                     | Tesla (зелена енергетика)                                            |
|                      | Циркулярна економіка                                | Впровадження принципів повторного використання матеріалів і мінімізації відходів              | - зниження витрат;<br>- екологічна сталість;<br>- відповідність сучасним екотрендам | - інвестиції в переробні технології;<br>- перебудова ланцюгів поставок       | Adidas (кросівки з переробленого пластику), IKEA (ресурсо-ощадність) |
|                      | Диверсифікація продуктів                            | Розробка декількох продуктів для різних ринкових сегментів                                    | - зменшення ризиків;<br>- підвищення доходів;<br>- доступ до нових ринків           | - високі витрати на розробку і маркетинг;<br>- потреба в дослідженнях ринків | Samsung (різні категорії електроніки)                                |

Джерело: сформовано на основі [7, с.116; 15; 21].

Кожна бізнес-модель характеризується певними перевагами та обмеженнями, а доцільність її застосування визначається стратегічними орієнтирами підприємства, наявним ресурсним потенціалом і специфікою ринкового середовища. Результативне впровадження моделей інноваційного розвитку створює умови для адаптації підприємств до змін, підвищення рівня ефективності діяльності та збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища.

Таким чином, сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств охоплюють цифрові та екологічні рішення, а також нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами.

Запровадження інновацій у виробничі процеси є необхідною передумовою розвитку підприємств, особливо з огляду на процеси глобалізації та стрімкий технологічний прогрес. Водночас інтеграція нових технологій і управлінських підходів супроводжується низкою проблем і ризиків, які можуть істотно впливати на результати інноваційної діяльності. З метою зниження негативного впливу таких чинників важливо своєчасно ідентифікувати ключові ризики та визначити можливі шляхи їх мінімізації.

Однією з найбільш поширених проблем є обмеженість фінансових ресурсів. Реалізація інновацій, зокрема технологічних, потребує значних інвестицій на етапах розробки та впровадження. Для підприємств малого та середнього бізнесу такі витрати часто є надмірними, оскільки придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення та підготовка персоналу створюють суттєве фінансове навантаження. Додатковою перешкодою виступає технічна несумісність нових технологій з наявною інфраструктурою та виробничими процесами, а також дефіцит необхідних компетенцій і технологічного досвіду.

Отже, інноваційна бізнес-модель може розглядатися як стратегічний підхід до здійснення підприємницької діяльності, що забезпечує конкурентну стійкість і сприяє прискореному розвитку підприємства. Стабільність конкурентних позицій досягається завдяки ефективному визначенню ключових факторів створення нової цінності, зокрема інновацій. До основних чинників підвищення конкурентоспроможності належать: накопичення та використання нових знань, формування конкурентних переваг через застосування інновацій і сучасних технологій, адаптація нововведень до існуючих бізнес-процесів, а також здатність утримувати досягнуті переваги в умовах активної конкуренції.

Аналізуючи викладене, зазначимо, що впровадження інноваційних бізнес-моделей у діяльність вітчизняних підприємств сприяє оптимізації внутрішніх процесів, активному використанню прогресивних технологій та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Управління інноваційним розвитком потребує комплексного підходу, зокрема проведення маркетингових досліджень, оцінки доцільності нововведень, розробки стратегій виходу на ринок і вибору ефективних маркетингових інструментів.

У цьому контексті конкуренція виступає ключовим стимулом інноваційної активності, оскільки вона заохочує впровадження сучасних технологій, оптимізацію організаційних взаємодій, розвиток



інфраструктури та формування ефективних мотиваційних механізмів. Ефективне управління підприємством у мінливих ринкових і технологічних умовах вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного коригування стратегічних рішень з метою забезпечення стабільної рентабельності та ділової активності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-моделювання – це процес постійного удосконалення конструкції всіх внутрішніх підсистем та бізнес-процесів підприємства у відповідності з вимогами, викликами та загрозами зовнішнього динамічного середовища.

2. Інноваційний розвиток підприємства відбувається протягом довготривалого безперервного періоду, що зумовлює збільшення вартості підприємства на основі створення чи реалізації товарів (послуг) шляхом застосування нових технологій, соціально-економічних, організаційно-технічних, управлінських рішень адміністративного, фінансово-інвестиційного, виробничого, комерційного та іншого спрямування.

3. Інноваційний розвиток є ключовим фактором успіху сучасного підприємства та основою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва й сталого зростання.

4. Інноваційні бізнес-моделі є важливими для підприємств, які прагнуть до сталого зростання і збереження конкурентоспроможності в умовах глобалізації, загострення конкуренції, технологічних зрушень і цифровізації.

5. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств охоплюють цифрові та екологічні рішення, а також нові форми взаємодії з клієнтами та партнерами. Їх можна класифікувати за джерелом створення цінності, типом взаємодії з клієнтами, технологічною та стратегічною основою.

6. Сучасні бізнес-моделі є складовою, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів.

### Література

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.
2. Касич А., Рафальська І. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 86-92. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/37\\_2019/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf) (дата звернення: 29.09.2025).
3. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 23-28.
4. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. № 26. С. 48-53. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/304> (дата звернення: 20.09.2025).
5. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.
7. Черкасов Д. М. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку виробничих підприємств *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2(32). С. 113-121.
8. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Чернівці : Чернігівський національний університет технологій, 2015. 308 с.
9. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
10. Amit R., Zott C. Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *IESE Business School Working Paper*. 2012. № 870. P. 1-23.
11. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
12. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business Press, 2006. 168 p.
13. Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. Paris : OECD Publishing, 2010. 220 p.
14. Hamel G. Leading the revolution. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 336 p.
15. Keeley L., Pikkell R., Quinn B., Walters H. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2013. 276 p.
16. Kim C. W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.
17. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

18. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
19. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 172-194.
20. Towards the Circular Economy. Ellen MacArthur Foundation, 2013. 111 p. URL: <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
21. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.

### References

1. Vatchenko, O.B., Vatchenko, B.S. and Cherevko, O.L. (2017), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of the enterprise], tutorial, Aktsent PP, Dnipro, Ukraine, 404 p.
2. Kasych, A. and Rafalska, I. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 37, pp. 86-92, available at: [http://bses.in.ua/journals/2019/37\\_2019/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/18.pdf) (access data September 29, 2025).
3. Kryvoviazuk, I.V. and Roshkevych, V.F. (2013), "Business modeling as the basis for the functioning and future development of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 23-28.
4. Mainka, M.K. (2020), "Business models of innovative development of the enterprise: essence and components", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 26, pp. 48-53, available at: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/304> (access data September 20, 2025).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "On Innovation Activity" dated 04.07.2002 no. 40-IV, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531> (access data September 15, 2025).
6. Uniat, L.M. (2019), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva ahropromyslovoho biznesu v konkurentnomu seredovyshchi* [Organizational and economic principles of innovative development of agro-industrial business enterprises in a competitive environment], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 586 p.
7. Cherkasov, D.M. (2025), "Strategies and business models of innovative development of manufacturing enterprises", *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 2(32), pp. 113-121.
8. Shkarlet, S.M. and Ilchuk, V.P. (2015), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative development of an enterprise], tutorial, Chernihivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii, Chernihiv, Ukraine, 308 p.
9. Shumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsyklu* [Theory of Economic Development: The Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle], Translated by V. Stark, Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohyl. Akad.", Kyiv, Ukraine, 242 p.
10. Amit, R. and Zott, C. (2012), "Business model innovation: Creating value in times of change", *IESE Business School Working Paper*, no. 870, pp. 1-23.
11. Chesbrough, H. (2006), Open business models: How to thrive in the new innovation landscape, Harvard Business School Press, Boston, USA, 256 p.
12. Chesbrough, H. (2006), Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business Press, Boston, USA, 168 p.
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (2010), Eco-innovation in industry: Enabling green growth, OECD Publishing, Paris, France, 220 p.
14. Hamel, G. (2000), Leading the revolution, Harvard Business School Press. Boston, USA, 336 p.
15. Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. And Walters, H. (2013), *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. 276p.
16. Kim, C.W. and Mauborgne, R. (2005), Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, USA, 240 p.
17. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, 288 p.
18. Porter, M.E. (1980), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, USA, 396 p.
19. Teece, D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), pp. 172-194.
20. Ellen MacArthur Foundation (2013), Towards the circular economy, available at: <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf> (access data September 20, 2025).
21. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), Leading digital, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 304 p.

Уніят Л.М., Чорна Н.П., Чорний Р.С.

#### СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Мета.** Узагальнення досліджень сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації, трансформації соціально-економічних процесів.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: індукції та дедукції – на етапі збору, систематизації і обробки необхідної інформації; аналізу і синтезу – при поєднанні різних складових сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств; діалектичний – при пізнанні природи, змісту і сутності бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств; монографічний – при вивченні наукового досвіду складових сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств; абстрактно-логічний – при формуванні теоретичних висновків, представлення бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємства в табличному вигляді.

**Результати дослідження.** Проведено узагальнення теоретичних аспектів сучасних бізнес-моделей, їх класифікації та подальшого розвитку і впливу на кінцеві результати в умовах конкурентного середовища. З'ясовано, що в умовах конкурентного середовища необхідно чітко проводити організацію виробництва згідно вимог бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств, здійснювати злагоджене управління ними в напрямі інноваційного вдосконалення структурної перебудови шляхом запровадження технологічних змін в оновленні менеджменту, підготовці підприємств до діяльності в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Дістало подальшого розвитку питання сучасних бізнес-моделей, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємств в умовах посилення глобалізації, цифровізації та трансформації соціально-економічних процесів.

**Практична значущість результатів дослідження.** Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню економічної ефективності господарської діяльності підприємств.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, бізнес-моделі, інноваційна діяльність, конкуренція, цифровізація, управління, ефективність, прибутковість підприємства.

Uniat L.M., Chorna N.P., Chorny R.S.

#### MODERN BUSINESS MODELS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Purpose.** The aim of the article is to summarize research on modern business models of innovative development of enterprises in the context of increasing globalization, digitalization and transformation of social and economic processes.

**Methodology of research.** General scientific and special methods were used in the research process, in particular: induction and deduction - at the stage of collecting, systematizing and processing the necessary information; analysis and synthesis - when combining various components of modern business models of innovative development of enterprises; dialectical - when learning the nature, content and essence of the business model of innovative development of enterprises; monographic - when studying the scientific experience of the components of modern business models of innovative development of enterprises; abstract and logical - when forming theoretical conclusions, presenting business models of innovative development of enterprises in tabular form.

**Findings.** A generalization of theoretical aspects of modern business models, their classification and further development and impact on the final results in a competitive environment was carried out. It was found that in a competitive environment, it is necessary to clearly organize production in accordance with the requirements of business models of innovative development of enterprises, to carry out coordinated management of them in the direction of innovative improvement of structural restructuring by introducing technological changes in management updating, preparing enterprises for activities in conditions of fierce international competition.

**Originality.** The issue of modern business models aimed at increasing the efficiency and competitiveness of enterprises in conditions of increasing globalization, digitalization and transformation of social and economic processes has received further development.

**Practical value.** The use of the research results will contribute to increasing the economic efficiency of economic activities of enterprises.

**Key words:** innovations, innovative development, business models, innovative activity, competition, digitalization, management, efficiency, profitability of the enterprise.

*Дата надходження рукопису: 03.11.2025*

*Дата прийняття рукопису до друку: 04.12.2025*

*Дата публікації: 26.12.2025*