

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ**

**Свириденко Валерія Олександрівна, здобувач вищої освіти магістерського рівня  
Гришко Володимир Васильович, доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і логістики  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**

---

© Свириденко В.О., 2022

© Гришко В.В., 2022

*Стаття отримана редакцією 29.11.2022 р.  
The article was received by editorial board on 29.11.2022*

**Вступ.** Одним із ключових факторів успішної конкуренції компанії в умовах сучасних реалій є здатність та ефективність її інноваційної діяльності. Теорія інноваційної проблеми є важливим елементом у формуванні інноваційних стратегій та бізнес-моделей розвитку підприємства, що включає різні конфігурації, поля та аспекти. Виявлення і впровадження принципів створення сучасної інноваційної бізнес-моделі, визначення її компонентів та їх ролі є дуже важливим для компаній, щоб своєчасно приймати стратегічні рішення, які можуть досягти конкурентної переваги, що є дуже важливим для їхнього розвитку та ефективності.

Стратегія розвитку інноваційної сфери України до 2030 року показує рішення в цьому напрямку. Метою стратегії є побудова національної інноваційної екосистеми, забезпечення гнучкого та фундаментального застосування креативних ідей до інноваційних продуктів та послуг, підвищення інноваційного рівня національної економіки, що створює сприятливі умови для розвитку, збільшення кількості реальних розробок у сфері інноваційної діяльності, підвищення економічного доходу від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність.

Реалізація стратегії на місцях дозволяє створити локальну інноваційну екосистему на основі розробки бізнес-моделей для компаній до 2030 року, що сприяє впровадженню нових технологічних рішень та забезпечує розвиток та ефективну взаємодію факторів, що служать швидкому економічному зростанню [10].

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблема бізнес-моделювання, зокрема, інтерпретації суті понять, приділяють велику увагу зарубіжні та вітчизняні вчені та практики.

Так А. Афуа представляє бізнес-модель як комплекс певних заходів, методів та їх реалізації, що використовуються для створення найвищої споживчої цінності для клієнтів і забезпечення їх відповідної позиції. Автор робить висновок про можливість впровадження інновацій в практичну діяльність підприємства на всіх етапах формування споживчої цінності для споживачів [1].

У бізнес-моделі, представленій К. Облу, стратегічна концепція компанії органічно поєднується з технологією створення ланцюга вартості, ефективного використання відновлених матеріальних та інтелектуальних ресурсів [2].

Описана її динамічна інтерпретація завдяки інноваційній бізнес-моделі та концепції має великі методологічні та практичні переваги. А. Афуа та Ч. Туччі наголошують на важливості фактора зміни, що визначається динамічними інноваціями в розробленій бізнес-моделі та значний вплив використання Інтернету на ефективність компаній [3].

Х. Хамел розкрив цікаву теорію бізнес-моделей підприємства в контексті інноваційної інтерпретації засад інноваційної бізнес-концепції та запропонував структурну модель чотирьох найголовніших елементів, таких як основна стратегія, стратегічні інструменти, комунікації та відносини зі споживачами, вар-

тість мережі [4]. Кожен із обраних елементів цієї моделі включає детальні компоненти, аналіз та вирішення пов'язаних проблем, а також шляхи вдосконалення розробленої концепції інноваційної бізнес-моделі.

Цікавий інноваційний підхід до формування інноваційної стратегії запропоновано В. Хан Кімом та Р. Мауборном з урахуванням факторів, інструментів, схем, дій з властивістю розробки та реалізації нових ринків, вільних від конкурентів. Його можна створити з цілою системою заходів щодо підвищення корисності для споживачів та компаній. Система орієнтована на пошук нових ринків шляхом захоплення попиту [5].

Інноваційна схема побудови бізнес-моделі А. Слівотські та Д. Моррісона включає вибір сегменту споживачів, диференціацію продукції, отримання прибутку та вибір сфери та масштабу діяльності. Модель досліджено та розширено шляхом уточнення порядку винагород через вибір споживача, елементів продукту та діяльності, диференціацію та конкуренцію та винагороди через утримання створеної вартості [6].

Комплексний аналіз обраних підходів та концепцій дозволяє охарактеризувати використання інноваційних бізнес-моделей суттєвими відмінностями в методах і формах їх побудови. Проте всі відзначають велику роль інновацій у формуванні сучасних бізнес-моделей.

Ми вважаємо, що виявлення та застосування інноваційних форм бізнес-моделей має важливе значення для формування стратегії компаній нового століття. Аналізована проблема є актуальною, цікавою, важливою для практичного формування концепції розвитку підприємства, а також науково розвивається.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення існуючих знань і практик формування інноваційних бізнес-моделей, розробка рекомендацій щодо вдосконалення та стимулювання вітчизняного інноваційного потенціалу, додавання елементів до обраної інноваційної бізнес-моделі та можливість адаптації компаній в умовах сучасних реалій.

Вирішення завдань побудови ефективних моделей збільшення прибутку підприємства та коректних моделей розвитку бізнесу можливо лише шляхом створення бази нових знань і практик, необхідних для всіх видів діяльності.

**Основний матеріал і результати.** Традиційний підхід полягає в отриманні якомога більшої частки ринку, що призводить до високої прибутковості, а отже, і до високої частки ринку.

Інноваційний підхід спочатку визначає та оцінює потреби споживачів, а потім визначає, де знаходиться зона високого прибутку та як їх максимізувати; визначає напрямок діяльності, а також отримання високої частки ринку відповідно до обраної стратегії; для високопродуктивних територій інноваційних компаній розробляється система методів планування, захисту та просування.

За даними таблиці 1 видно, що за досліджуваний період кількість інноваційних компаній подвоїлася. Кількість компаній, які впровадили маркетингові та/або організаційні інновації (не технологічні), зросла втричі, але слабкою залишається співпраця компаній у сферах виробництва та інновацій з науково-дослідними установами; незначна інтеграція малого та середнього бізнесу та інтернаціоналізація ланцюгів доданої вартості; неналежне використання бізнесом цифрових та уніфікованих технологій.

Вважаємо, що для побудови в Україні інноваційної економіки з розвиненими підприємницькими навичками та високопродуктивним виробництвом з високим інтелектуальним потенціалом необхідно вирішити не лише стратегічні а й тактичні проблеми. Для цього інноваційна стратегія і тактика країни має зосереджуватися на технології, політиці, інноваційних процесах та продуктах, враховуючи інтереси стейкхолдерів, щоб співпраця всіх зацікавлених сторін посилювалася на всіх етапах інноваційного процесу – від ідеї до створення, та просування інноваційного продукту до кінцевих споживачів; появи та розвитку таких ланцюжків вартості, які складаються із системи різних суб'єктів і за таких умов стають гнучкими та відкритими до мінливих потреб та запитів споживачів, створюючи автономні інноваційні мобільні екосистеми, які здатні до саморегуляції.

Проте під час трансформації нових ідей в інноваційні продукти виникають проблеми пов'язані з міграцією висококваліфікованих креативних спеціалістів і підприємців, що особливо проявляється за умов військової агресії. Важливими перевагами бізнесу за кордоном для таких спеціалістів є гарантована безпека та загалом сприятливе середовище для ведення бізнесу.

Узагальнення міжнародного досвіду показує, що інструменти державної політики розроблено в багатьох країнах та міжнародних організаціях, діяльність яких спрямована на вирішення існуючих проблем шляхом зміцнення взаємодії між учасниками. Метою державного регулювання є подолання основних проблемних факторів і сфер, що вимагають стимулювання інноваційної діяльності, забезпечення рівних можливостей у доступі до ринків та ресурсів, подолання бар'єрів та створення нових бізнес-моделей економічного розвитку.

## Інноваційна активність підприємств за розмірами, од.

Вид підприємства	Загальна кількість обстежених підприємств	У тому числі						
		Підприємства, що займалися інноваційною діяльністю	З них					
			Підприємства з технологічними інноваціями	З них				
				Підприємства з продуктовими інноваціями	Підприємства з процесовими інноваціями	Підприємства з продуктовими та процесовими інноваціями	Підприємства з продовжуваною та перерваною інноваційною діяльністю	Підприємства тільки з маркетинговими інноваціями
2012–2014 роки								
усього	27992	4084	2663	446	1003	1008	206	1421
малі	20895	2367	1331	239	545	432	115	1036
середні	5440	1073	787	121	284	320	62	286
великі	1657	644	545	86	174	256	29	99
2014–2016 роки								
усього	27726	5095	3278	347	1601	1260	70	1817
малі	20339	3020	1774	185	970	577	42	1246
середні	5702	1407	974	111	450	394	19	433
великі	1685	668	530	51	181	289	9	138
2016–2018 роки								
усього	29129	8173	2937	765	1038	1134	н/д	5236
малі	21270	5097	1486	417	511	558	н/д	3611
середні	6123	2140	907	231	340	336	н/д	1233
великі	1836	936	544	117	187	240	н/д	392

Джерело: побудовано на основі [7]

Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку можуть мати такі основні характеристики:

1. Існуючі лінійні моделі інновацій, які базуються на фундаментальних, прикладних дослідженнях та результатах розробок (такі як нові продукти та технології), трансформуються в локальні інтерактивні моделі, які створюють нові ідеї та комерціалізують їх через нелінійну взаємодію учасників інноваційного процесу, тобто з максимальною адаптацією науки, економіки, установ, органів влади, продукції та споживачів ( модель четвірної спіралі). Це допомагає закласти основу для потоку знань та поглибити взаємодію найважливіших елементів інноваційного процесу.

2. Диверсифікація діяльності виробників, удосконалення виробництва, процес модернізації, застосування нових технологій та програмного забезпечення, використання соціальних мереж та мобільних додатків, розширення пропозиції послуг та післяпродажного обслуговування, комплексне використання продукції, співробітництво для розширення та вдосконалення ланцюжків доданої вартості.

3. Розвиток та застосування цифрових технологій та інноваційних продуктів у виробництві та транспортуванні сприяє розвитку процесів аутсорсингу, дозволяє зменшити бізнес-витрати для компаній та поглиблює відносини між зацікавленими сторонами в ланцюжках створення вартості (виробництво, інформація, торгівля тощо), збільшує сферу розширення таких ланцюжків.

4. Поглиблення головної ролі транснаціональних компаній зі значним інноваційним, інвестиційним та експортним потенціалом порівняно з малими та середніми компаніями, а також вони повинні забезпечити розвиток постачальників сировини та проміжної продукції, а також постачальники основних послуг, послуг особливо через аутсорсинг.

Згідно з традиційною моделлю, створення ланцюжків вартості базується на співпраці учасників ключової компанії та розвитку бізнес-моделі на основі спільних відкритих інновацій в інноваційних екосистемах на спільній відкритій платформі. Концепція відкритої інноваційної платформи надає учасникам інноваційних процесів вільний доступ до результатів наукових досліджень і розробок, що підвищує прозорість досліджень, підвищує відповідальність авторів і зацікавлених сторін за кінцеві ре-

зультати, а також можливість наукового співробітництва, збільшується кількість проектів, посилюється залучення інвесторів, збільшується швидкість комерціалізації наукових розробок [8].

Для розуміння принципів роботи відкритих інноваційних платформ необхідно враховувати наступне:

1. Самоорганізація та об'єднання залучених в інноваційний процес на основі створення багатофункціонального цифрового простору та взаємодії, доповненого фізичною базою бізнес-радіостанцій, лабораторій, виробництва, обробки, транспортування, логістики та бізнес-мереж.

2. Цілеспрямоване посилене розширення взаємозв'язку науки та бізнесу з метою реалізації інноваційних проектів без відриву від виробництва [9].

Слід зазначити, що ці ідеї реалізуються, перш за все, на місцях концентрації потенціалу освіти і науки.

3. Розглядаючи регіональний та національний рівні, доречно зазначити раціональну спеціалізацію регіонів як основну концепцію та їх позитивний досвід у країнах ЄС для соціально-економічного розвитку окремих регіонів та країни загалом через застосування унікальності кожного регіону, його конкурентних переваг, можливостей і т.д.

На основі аналізу, систематизації та узагальнення наукових підходів, ідей та практик, враховуючи особливості сучасних реалій, ми рекомендуємо створювати інноваційну бізнес-модель з урахуванням наступних складових та умов:

1. Підприємництво та наука створює нові бізнес-ідеї та підприємницьке мислення, що спонукає до створення та розвитку нової бізнес-ідеї. Вони розробляють стратегію пошуку та переходу в нову сферу прибутку.

2. Розробка нової моделі прибутку здійснюється шляхом вивчення ринкової ситуації, стану потреб споживачів, рівня їх платоспроможності та формування нового бачення розвитку продукту, сфери прибутку та ланцюга створення вартості.

3. Диференціація товару передбачає позиціонування та брендинг з урахуванням функціональних характеристик товару, призначення, вартості, супутніх послуг, інноваційності, найважливіших конкурентних переваг, унікальності пропозиції та іміджу.

4. Розміщення товарних потоків і каналів розподілу в русі ресурсів і готової продукції, інформації, і т.і. забезпечує визначення вимог до потоку. Для ефективної доставки сировини, продуктів, послуг і ресурсів створюється сучасна транспортна система.,

5. Створення комунікаційних каналів включає створення комунікаційно-інформаційних, цифрових, інноваційних виробничих каналів та адаптацію комунікаційних процесів.

6. У бізнес-планах розвитку передбачається, що підприємство підготує стратегічний план розвитку на перспективу, спланує його реалізацію на основі інформаційного потоку, встановленого через комунікацію та взаємодію всіх систем, з урахуванням стратегічних пріоритетів та розвитку.

7. Види діяльності та їх обсяг, розвиток інноваційних бізнес-процесів (створення транснаціональних мікропідприємств) передбачає визначення основних видів і завдань реалізаторів, досягнення високої ефективності на кожному етапі бізнес-процесу та розширення ланцюжків створення вартості.

8. Посилення ролі і значення безпеки, що означає створення власної надійної моделі прибутку, захист від конкурентів і створення стратегії захисту бізнесу.

9. Інноваційні знання та вміння забезпечують ефективне формування інтелектуального капіталу підприємства на основі цифрової трансформації, використання інноваційних навичок висококваліфікованих працівників через складові бізнес-моделі, для створення унікального креативно-інноваційного підприємства.

10. Максимальна кастомізація продуктів, забезпечення інклюзивності економічного розвитку завдяки концепції розумної спеціалізації.

11. Для формування комплексної інноваційної бізнес-моделі компаній необхідно вирішити наступні завдання: нові бізнес-ідеї та ідеї, винагорода (отримання прибутку), диференціація продукту, позиціонування та брендинг, імідж виробників і продавців, логістика, кастомізація продуктів, інтеграція соціально-економічного розвитку.

**Висновки.** 1. Через низький рівень інноваційної діяльності та кооперації українських компаній та організацій у виробничо-інноваційній діяльності, що тісно пов'язано з відсутністю належного державного регулювання, виявлено значні проблеми, які перешкоджають формуванню сучасної інноваційної екосистеми. Це, зокрема, формалізм, декларативність, неврахування інтересів стейкхолдерів, нерозвиненість венчурного фінансування, недостатньо розвинута інфраструктура, особливо нематеріальна, яка має забезпечувати функціонування інноваційних компаній.



2. Необхідно вживати заходів, спрямованих на формування інноваційної екосистеми на основі реалізації наукового та освітнього потенціалу країни та розвитку зв'язків між секторами та сферами економіки для підтримки галузі та повною мірою використати їхній потенціал, поглибити процеси виробничої інтеграції та формування глобальних ланцюжків доданої вартості, створити інституційні основи, розумну спеціалізацію та інтелектуалізацію всіх сфер економіки, здійснивши відповідні зміни – економічний сектор, нормативно-правовий характер, забезпечити наявність і дієвість відповідної інфраструктури на всі рівнях економічної діяльності.

3. Пропонується інноваційна бізнес-модель, яка підходить для України в умовах сучасних реалій та використовується провідними країнами світу для вирішення проблем переходу від формальної до ефективно діючої інноваційної екосистеми. Основні параметри ефективності ланцюга створення доданої вартості в інноваційних екосистемах встановлено завдяки синергетичного ефекту, поглибленню якісної взаємодії всіх учасників цієї екосистеми, збільшенню ступеня впровадження в систему інноваційних цифрових технологій, створенню плагінів, кастимізації, впровадженню принципів балансу інтересів і системності, що має стати альфою і омегою при формуванні інноваційних бізнес-планів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004.
2. Oblój K. Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
3. Afuah A., Tucci Ch. Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002.
5. Chan K.W., Mauborgne R., Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.
6. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits., 2002.
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Chataway J., Parks S., Smith E. How Will Open Science Impact on University/Industry Collaborations? Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11. No. 2. P. 44–53.
9. Raunio M., Nordling N., Kautonen M., Rasanen P. Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool – Evidence from Finland. Foresight and STI Governance. 2018. Vol. 12. No. 2. P. 62–76.
10. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМ України від 10 липня 2019 року No 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

#### **REFERENCES:**

1. Afuah, A. (2004), Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin.
2. Oblój, K. (2002), Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa.
3. Afuah, A. and Tucci, Ch. (2003), Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Hamel G. (2002), Leading the revolution, Harvard Business School Press.
5. Chan Kim W., Mauborgne Renee (2005), Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. – Harvard Business School Press.
6. Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman (2002), The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits.
7. Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
8. Chataway, J., Parks, S. and Smith, E. (2017), How Will Open Science Impact on University/Industry Collaborations? Foresight and STI Governance, vol. 11, no 2, pp. 44–53.
9. Raunio, M., Nordling, N., Kautonen, M. and Rasanen, P. (2018), Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool – Evidence from Finland.
10. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku. Rozporiadzhennia KM Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. No 526-r. [Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Strategy for the development of innovation for the period up to 2030”” from 10.07.2019. no 526-p], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

УДК 330.336.71  
JEL O10, Q57, L17

**Свириденко Валерія Олександрівна**, здобувач вищої освіти магістерського рівня. **Гришко Володимир Васильович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій.**

У статті систематизовано і узагальнено існуючі проблеми в побудові інноваційних бізнес-моделей в умовах сучасних реалій, здійснено аналіз підходів до визначення поняття «інноваційна екосистема», визначено потенціал та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення та стимулювання вітчизняного інноваційного процесу. Модернізована економіка сьогодення має властивість взаємозалежних окремо діючих економічних контрагентів саморегульованої інноваційної екосистеми, яка має швидко реагувати на зміну кон'юктури ринку та попиту споживачів, має властиві гнучкі галузеві принципи організації виробництва та чітко структуровані процеси розробки, виходу на ринок, виробництва та сервіс реалізованої продукції потенційним споживачам. Існує різниця між традиційною моделлю створення цінності, заснованою на співпраці провідних бізнес-стейкхолдерів, і формуванням бізнес-моделей інноваційних екосистем на спільній платформі відкритих інновацій. Основні фактори ефективності інноваційних екосистем визначаються ступенем сформованості інноваційних бізнес-моделей мікродиверсифікованих компаній, що відображають якість взаємодії зацікавлених сторін, реалізують цифровізацію технологій та охоплюють економічний розвиток.

**Ключові слова:** бізнес-моделі, інноваційна екосистема, регулювання, стратегія, саморегуляція, дослідження, аналіз, синергія, безпека бізнесу.

UDC 330.336.71  
JEL O10, Q57, L17

**Valeriia Sviridenko**, Graduate of Higher Education at the Master's Level. **Volodymyr Gryshko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Logistics, Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University. **Formation of innovative business models in the conditions of modern realities.**

The article systematizes and summarizes existing problems in building innovative business models in the conditions of modern realities, analyzes approaches to defining the concept of an innovative ecosystem, identifies potential, and offers recommendations for improving and stimulating the domestic innovation process. An innovative business model is proposed, which is suitable for Ukraine in the conditions of modern realities and is used by the leading countries of the world to solve the problems of transition from a formal to an effectively functioning innovation ecosystem. The purpose of the study is to generalize the existing knowledge and practices of forming innovative business models, develop recommendations for improving and stimulating the domestic innovative potential, adding elements to the selected innovative business model and the possibility of adapting companies in the conditions of modern realities. Foreign and domestic scientists and practitioners pay great attention to the problems of business modeling, in particular, the interpretation of the essence of concepts. Today's modernized economy is characterized by interdependent, separately operating economic counterparties of a self-regulated innovative ecosystem, which must quickly respond to changes in the market situation and consumer demand, is characterized by flexible branch principles of production organization and clearly structured processes of development, market entry, production and service of sold products potential consumers. There is a difference between the traditional model of value creation, based on the cooperation of leading business stakeholders, and the formation of business models of innovation ecosystems on a common open innovation platform. The strategy for the development of the innovative sphere of Ukraine until 2030 shows solutions in this direction. The purpose of the strategy is to build a national innovation ecosystem, ensure flexible and fundamental application of creative ideas to innovative products and services, increase the innovative level of the national economy, which creates favorable conditions for development, increase the number of real developments in the field of innovative activity, increase economic income from them, attract investments in innovative activities. The main factors of the effectiveness of innovative ecosystems are determined by the degree of formation of innovative business models of micro-diversified companies, which reflect the quality of interaction of interested parties, realize digitalization of technologies and cover economic development.

**Key words:** business model, innovation, ecosystem, products, enterprises, strategy, markets, factors.