

УДК 334.7:005.332.4:004.9

**Фурса Влада Сергіївна**

доктор філософії у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна  
e-mail: v.fursa@kneu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

**Теплюк Марія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: maria\_6.11@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-6823-336X

## ІННОВАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ESG В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕНТРОПІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Fursa Vlada**

PhD, assistant professor  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine  
e-mail: v.fursa@kneu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

**Tepluk Mariia**

PhD, associate professor,  
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,  
KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-6823-336X

## BUSINESS MODEL INNOVATIONS AS A STRATEGIC TOOL FOR ENSURING COMPETITIVENESS AND EFFECTIVE ESG DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE FACE OF GROWING ECONOMIC ENTROPY AND DIGITAL TRANSFORMATION

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність реалізації інновацій бізнес-моделей як вагомого інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання невизначеності та цифровізації бізнес-середовища. Досліджено сутність ентропійних процесів в економіці та їхній вплив на бізнес-моделі підприємств. Доведено, що посилення ентропійних процесів актуалізують потребу в постійній адаптації підприємств до турбулентного зовнішнього середовища. Визначено, що інновації в бізнес-моделях є відповіддю на зростання економічної ентропії та засобом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств в динамічному ринковому середовищі. Показано, що цифрова трансформація як один із вимірів ентропійних процесів має визначальний вплив на бізнес-моделі підприємств: відбувається радикальне переосмислення способів створення та доставки цінності споживачу (клієнту), а моделі взаємодії компанії та споживача (клієнта) зазнають кардинальних змін. Виокремлено напрями трансформації діючих бізнес-моделей під впливом цифровізації та описано ключові бізнес-моделі,

що базуються на інноваційних цифрових технологіях (електронна комерція; цифрові платформи; моделі, що перетворюють дані на активи; сервіси на основі автоматизації; екосистемні моделі). Обґрунтовано, що переосмислення та інновації бізнес-моделей дозволяють підприємствам адаптуватися та процвітати в умовах постійних складнопрогнозованих ринкових змін. Водночас ефективна трансформація бізнес-моделей потребує формування стратегічної гнучкості підприємств, здатності до швидкого впровадження інновацій та активного використання цифрових технологій. Це створює передумови для формування нових конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємств у середовищі зростаючої економічної ентропії.

**Ключові слова:** підприємництво, бізнес-модель, інновації, конкурентоспроможність, невизначеність, ентропія, цифровізація, цифрова трансформація, стратегія, економічна безпека

**Abstract.** The article substantiates the necessity of implementing innovative business models as an important instrument for ensuring the competitiveness of enterprises in conditions of increasing uncertainty and the digitalization of the business environment. The essence of entropy processes in the economy and their influence on the business models of enterprises are investigated. It is proved that the intensification of entropy processes actualizes the need for the continuous adaptation of enterprises to a turbulent external environment. It is determined that innovations in business models serve as a response to the growth of economic entropy and as a means of increasing the competitiveness and resilience of enterprises in a dynamic market environment. It is shown that digital transformation, as one of the dimensions of entropy processes, has a decisive impact on the business models of enterprises: there is a radical rethinking of the ways of creating and delivering value to the consumer (client), while the models of interaction between companies and consumers (clients) undergo fundamental changes.

The directions of transformation of existing business models under the influence of digitalization are identified, and key business models based on innovative digital technologies are described (e-commerce; digital platforms; models that transform data into assets; automation-based services; ecosystem models). It is substantiated that the rethinking and innovation of business models allow enterprises to adapt and thrive under conditions of constant and difficult-to-predict market changes. At the same time, the effective transformation of business models requires the development of strategic flexibility of enterprises, the ability to rapidly implement innovations, and the active use of digital technologies. This creates the prerequisites for the formation of new competitive advantages and ensures the long-term development of enterprises in an environment of growing economic entropy.

**Keywords:** entrepreneurship, business model, innovation, competitiveness, uncertainty, entropy, entropic processes, digitalization, digital transformation, digital economy, digital technologies, economic security

JEL L26, O31, O33, M21

**Постановка проблеми.** В умовах пандемічних викликів, воєнних конфліктів, геополітичної нестабільності та підвищених економічних ризиків підприємства стикаються з необхідністю розвивати здатність адаптуватися до кризових умов. Саме інновації стають фундаментом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємств. Разом з тим, удосконалення продукту та бізнес-процесів уже не спроможні забезпечити підприємства належним рівнем гнучкості. Потребують переосмислення самі моделі ведення бізнесу, які є джерелом стійких конкурентних переваг.

Разом з тим, спостерігається швидке розповсюдження інноваційних цифрових технологій (хмарні обчислення (Cloud Computing), Інтернет речей (IoT), великі

дані (BigData) та аналітика, штучний інтелект (AI) та машинне навчання), які задають вектор трансформації бізнес-моделей підприємств. Цифровізація змінила підходи до створення та надання цінності споживачу: поява платформних рішень, екосистем та економіки спільного використання (sharing economy) нівелює значення фізичних активів, висуваючи на перший план дані та інтелектуальний капітал. Набувають усе більшого поширення цифрові бізнес-моделі, в основі яких лежить використання цифрових технологій та каналів комунікації зі споживачами.

Актуальність дослідження полягає в необхідності формування науково обґрунтованих підходів до використання інновацій бізнес-моделей як інструменту підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств в умовах зростаючої невизначеності бізнес-середовища та стрімкої цифровізації економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впливу ентропійних процесів та цифровізації на діяльність підприємств, а також можливих способів реагування на швидко змінні та непередбачувані умови зовнішнього середовища, включаючи інновації бізнес-моделей, знаходяться в центрі уваги та активно досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Так, Буднікова Ю. В. досліджувала сутність ентропії як економічної категорії в контексті аналізу впливу ентропійних процесів та ефективності управління ресурсами на інвестиційну привабливість підприємства [1].

У свою чергу, Прохорова В. В., Мушнікова С. А. та Юхман Я. В. пропонують розмежовувати термодинамічну, інформаційну, економічну ентропію та зазначають, що остання є невід'ємним елементом еволюції та розвитку соціально-економічних систем. Науковці визначають напрями впливу ентропії на розвиток економічних систем та акцентують свою увагу на потенційних втратах, зумовлених ентропійними процесами [2].

Дейнега О. В. та Дейнега О. І. вказують на відсутність комплексного дослідження впливу ентропії на діяльність підприємства. Науковці розглядають ентропію не лише як негативне явище, що призводить до зниження ефективності та підвищення ризиків діяльності підприємства, але й як позитивне явище, адже нестабільність умов господарювання породжує необхідність у прояві ініціативності, творчого пошуку та інноваційності при вирішенні нових господарських завдань. Серед факторів впливу на ентропію, що виникає в діяльності підприємства, пропонують виділяти фактори зовнішнього середовища (характеристики галузі, рівень конкуренції, стан інфраструктури тощо) та внутрішньоорганізаційні фактори (якість трудових ресурсів та інформаційного забезпечення, фінансові можливості тощо) [3].

Водночас нестабільність умов господарювання актуалізують необхідність постійної зміни та адаптації бізнес-моделей підприємств. Зокрема, Теплюк М. А. наголошує на важливості побудови та реалізації нових бізнес-моделей як способу адаптації підприємств до зовнішніх викликів, при цьому розвиток та поширення ентропійних процесів розглядається не як загроза для діяльності підприємств, а як рушійна сила для інновацій [4]. У іншій своїй праці науковиця розвиває концепцію антикрихкості в управлінні розвитком бізнес-системи. Теплюк М. А. пропонує проводити ризик-діагностику ентропійного розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи та оцінювати антикрихкість підприємства. Результати такого аналізу дозволять визначити тип бізнес-системи та розробити

відповідні управлінські рішення, спрямовані на реалізацію антикрихких стратегій розвитку підприємств (диверсифікація, релокація, цифрова трансформація, інституційне оновлення) [5]. Отже, адаптація підприємств до змінних умов відіграє визначальну роль для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Реалізація таких стратегій розвитку, які будуть враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на ентропію, що виникає в діяльності підприємств, зможе забезпечити виживання у довгостроковій перспективі, досягнення стратегічних цілей та цільових показників діяльності.

Теплюк М., Метьолкін В. та Хвостенко В. також наголошують на важливості адаптації бізнес-моделей підприємств до змінних ринкових умов задля забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Ключовими драйверами змін науковці визначають цифровізацію та зростаючу ентропію ринкових процесів, що зумовлюють перехід до цифрових бізнес-моделей та необхідність гармонізації останніх з маркетинговими стратегіями підприємств [6].

Серед зарубіжних науковців, які досліджували питання адаптації бізнес-моделей підприємств до ринкових змін та реалізації моделі відкритих інновацій, варто вкоремити Чесбро Г. (Chesbrough H.). В одній зі своїх праць відомий американський професор запропонував інструмент для діагностики потенціалу інновацій бізнес-моделей (Business Model Framework — BMF). На основі такого аналізу можливо зрозуміти особливості поточної бізнес-моделі підприємства, ідентифікувати потенціал, визначити перспективні напрями для інновацій бізнес-моделі та розробити план реалізації відповідних управлінських рішень [7].

Однак недостатньо вивченими залишаються питання необхідності адаптації та інновацій бізнес-моделей підприємств для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах посилення ентропійних процесів та розвитку цифрової економіки.

**Методика дослідження.** У процесі дослідження використано метод аналізу наукової літератури, що дозволив провести огляд існуючих наукових публікацій в царині впливу економічної ентропії та цифровізації на бізнес-моделі підприємств. Використання цього методу дозволило визначити теоретичне підґрунтя та результати, що мають відношення до теми дослідження. Метод аналізу та синтезу було використано для узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності економічної ентропії та її впливу на діяльність підприємств, а також дослідження напрямів зміни бізнес-моделей підприємств під впливом ентропії та цифровізації. Метод абстрагування використовувався для виявлення спільних закономірностей у інноваціях бізнес-моделей в умовах посилення ентропійних процесів та цифрової трансформації. Порівняльний та логічний аналіз був застосований для вивчення кейсів успішної цифрової трансформації бізнес-моделей глобальних компаній.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є обґрунтування важливості інновацій бізнес-моделей для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств в умовах нестабільності бізнес-середовища, зростання економічних ризиків та стрімкої цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Посилення ентропійних процесів в економіці зумовлюється впливом значної кількості зовнішніх чинників на розвиток та функціонування соціально-економічних систем, що перевищує їхній адаптаційний потенціал. Суттєвими перешкодами для розвитку та ефективного

функціонування бізнесу залишаються нестабільність ринкового середовища, зростання ризиків діяльності та загальні економічні виклики. В цих умовах інновації бізнес-моделей стають необхідною умовою виживання та стійкого розвитку бізнесу.

Дослідження інновацій бізнес-моделей як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та збалансованого розвитку підприємств в умовах ентропійних викликів та цифровізації доцільно здійснювати з комплексних позицій, зокрема, з'ясування сутності ентропійних процесів, їхнього впливу на бізнес-моделі та практики управління підприємствами, а також ролі цифровізації у подоланні деструктивного впливу ентропійних процесів на діяльність підприємств та їхньої адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Перша за все, необхідно окреслити межі розуміння та обґрунтувати сутність ентропійних процесів в економіці, які можна означити так: 1) як міру незнання про систему; 2) як міру невизначеності та неефективності функціонування соціально-економічних систем (ринку, галузі, компанії тощо); 3) відхилення від нормального функціонування та збалансованого (стабільного) стану, тобто як міру неупорядкованості (хаотичності) соціально-економічної системи; 4) як варіативність поведінки економічних агентів. Наявність ентропії та її високий рівень вказують на неефективність управління ресурсами економічних суб'єктів, існування ризиків в їхній діяльності та низьку інвестиційну привабливість. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. та Юхман Я. В. обґрунтовують ентропію як «параметричне обмеження розвитку соціально-економічних систем» [2], що вказує на негативні тенденції (неефективне використання або брак капіталу, людських ресурсів тощо) та втрати людської діяльності (ресурсної, виробничої, управлінської, інтелектуальної тощо). Протилежним до стану посилення ентропійних процесів, підвищення невизначеності та непередбачуваності функціонування та розвитку соціально-економічних систем є стан впорядкованості, злагодженості в роботі, стабільності та стійкості, тобто негентропія.

В економічній науковій фаховій літературі можна зустріти два можливі напрями прояву та розвитку ентропійних процесів: зовнішня та внутрішня ентропія. Зовнішня ентропія (ентропія середовища діяльності підприємства) проявляється у зростанні невизначеності та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища функціонування підприємств. Виділяють такі складові невизначеності (ентропії) зовнішнього середовища: невизначеність макросередовища (фінансова волатильність, обмежений доступ до фінансування), невизначеність конкуренції (інтенсивність конкурентної боротьби), невизначеність ринку та попиту (коливання кон'юнктури ринку, невизначеність динаміки та тенденцій розвитку ринку, невизначеність попиту та пропозиції на ринку), невизначеність технологій (непередбачуваність зміни технологічних ресурсів, стрімка цифровізація) [3]. Окреслені зовнішні фактори впливають на діяльність підприємств та зумовлюють її поступові зміни, тобто призводять до прояву ентропійних процесів в діяльності самого підприємства (те, що ми означили як стан внутрішньої ентропії підприємства). Зростання рівня ентропії в діяльності підприємства неминуче призводить до зниження загальної ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Буднікова Ю. В. зазначає, що «стан ентропії підприємства — міра хаосу, при якій здійснюється його основна діяльність» [1]. Проявами ентропії в діяльності підприємства є зниження фінансово-економічних показників

виробництва, рівня продуктивності та ефективності діяльності, а також інвестиційної привабливості. Стан ентропії є характерним для соціально-економічних систем (у тому числі підприємств) в силу того, що останні не є ізольованими, вони перебувають під постійним впливом зовнішнього середовища та в постійному процесі обміну різноманітними ресурсами та інформацією.

Можливою відповіддю на зростання рівня ентропії (непередбачуваності функціонування) економічних систем є зміна підходів до управління та активізація інноваційних процесів, що дозволить забезпечити потрібний рівень гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на зміни бізнес-середовища, а також резильєнтність у цілому. На рівні конкретного підприємства це може означати максимально активне використання переваг та потенціалу від впровадження інновацій. Отже, впровадження інновацій є можливою відповіддю підприємств на посилення ентропійних процесів та чи не єдиним засобом збереження їхньої конкурентоспроможності у турбулентному ринковому середовищі.

Відповідно до Керівництва Осло у широкому загальному розумінні інновацією є новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес (або їх комбінація), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів чи бізнес-процесів підприємства (установи, організації, фірми, домогосподарства) та який був представлений на ринку або введений у використання підприємством. Це означає, що існує два напрями впровадження інновацій: інновації, які змінюють продукцію підприємства (продуктові інновації), та інновації, що змінюють бізнес-процеси підприємства (інновації бізнес-процесу). Що стосується інновацій бізнес-моделей, то вони охоплюють те, як підприємство створює цінність для споживача (продуктові інновації), та те, як продукт виробляється, доставляється на ринок або як встановлюється ціна (інновації в бізнес-процесах). У Керівництві Осло узагальнено три можливі типи інноваційних бізнес-моделей: 1) підприємство розширює свою діяльність, включаючи абсолютно нові види продукції та ринки, для реалізації яких потрібні нові бізнес-процеси; 2) підприємство припиняє свою попередню діяльність і виходить на нові види продукції та ринки, що потребують нових бізнес-процесів; та 3) підприємство змінює бізнес-модель для своїх наявних продуктів, наприклад, переходить на цифрову модель з новими бізнес-процесами виробництва та доставки, а продукт перетворюється з матеріального товару на послугу, що містить запас знань [8].

Досить довгий час інновації бізнес-моделей асоціювались виключно з розвитком нових венчурних фірм (стартапів), які у конкуренції з крупними усталеними компаніями та прагненні до зайняття перспективних ринкових позицій, трансформують цілі галузі або стають основою створення нових ринків. Однак в умовах динамічних стрімких та складно прогнозованих ринкових змін (ентропії) впровадження удосконалених продуктів та послуг без оновлення поточних бізнес-моделей не здатне забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності та гнучкості для усталених компаній. Побудова успішного бізнесу та його поточна ефективність ще не гарантують збереження статус-кво у довгостроковій перспективі. Існує безліч прикладів того, як відомі успішні корпорації втрачали свої лідерські позиції та навіть банкрутували через появу на ринку нового амбітного гравця з інноваційною бізнес-моделлю та кращою ціннісною пропозицією.

З огляду на це, цілком очевидним висновком стає важливість постійного процесу трансформації та оновлення бізнес-моделей існуючих компаній. Зокрема, результати опитування [9] показали, що керівники вважають інновації бізнес-

моделей більш потужним джерелом конкурентних переваг та успіху компанії, ніж інновації продуктів та послуг. Однак, при визнанні цього незаперечного факту, інше дослідження [10] показало, що у більшості випадків лише до 10 % інвестицій спрямовуються на оновлення та адаптацію бізнес-моделей існуючих компаній.

На нашу думку, потенціал інновацій бізнес-процесів та бізнес-моделей є вищим, ніж потенціал звичних продуктових інновацій. У сучасному бізнес-середовищі цикли розробки продуктів скорочуються, а постачання на ринок продукції стабільно високої якості вже не забезпечує стійкість конкурентної переваги — компаніям стає все важче диференціювати себе з-поміж конкурентів. Компанії, які роблять ставку лише на удосконалення існуючих продуктів або виведення на ринок нових продуктів, не здатні утримати конкурентні позиції та належну частку ринку. Це зумовлює потребу в інноваціях бізнес-моделей як інструменту збереження конкурентоспроможності підприємства.

За словами Чесбро Г. (Chesbrough H.) бізнес-моделі зазнають усе активніших трансформацій, зокрема, суто виробничі ділові моделі поступаються виробничо-сервісним або навіть сам процес виробництва може трансформуватись в сервісний напрям. Прикладом цього є компанія Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), яка реалізує fabless-модель (модель «розробник без виробництва»): компанія забезпечує виробничий процес та надає виробничі потужності в потрібному обсязі для стартапів-розробників мікрочипів [11].

Однак, тенденції бізнес-середовища останніх років вимагають ще більш глибоких та радикальних змін в бізнес-моделях підприємств. Особливо сильний вплив на бізнес-моделі має стрімка цифровізація, яка кардинально змінює способи взаємодії компанії та клієнта, вимагає радикального переосмислення способу створення та доставки цінності для споживача (клієнта). Науковці виокремлюють три напрями зміни бізнес-моделей під впливом цифровізації: 1) оптимізація існуючих ділових моделей (диджиталізація товарів та послуг); 2) трансформація існуючих бізнес-моделей (реконфігурація існуючих ділових моделей, розширення існуючого бізнесу); 3) розроблення нових бізнес-моделей (переосмислення вартісної пропозиції та операційної моделі як такої) [12; 13].

Широке розповсюдження інноваційних цифрових технологій, що охоплюють хмарні обчислення (Cloud Computing), Інтернет речей (IoT), великі дані (BigData) та аналітика, штучний інтелект (AI) та машинне навчання, зумовлюють активізацію трансформаційних процесів та появу нових бізнес-моделей. Ці бізнес-моделі переважно покладаються на використання безлічі цифрових каналів та засобів комунікації з клієнтами. Отже, переосмислення підходів до ведення бізнесу зумовили поширення цифрових бізнес-моделей. Шостак Л. В., Більо І. О. та Ульяницький А. О. зазначають, що «цифрова бізнес-модель відображає те, як бізнес здійснює продажі та заробляє гроші онлайн, а також як компанія використовує інтернет-простір для обміну продуктами або послугами з метою отримання прибутку» [14]. Впровадження та реалізація інноваційних цифрових бізнес-моделей дозволяє підвищити продуктивність та цінність бізнесу. Поширення та розвиток цифрових технологій сприяють зростанню конкуренції з боку нових гравців, тому цифрова трансформація бізнес-моделей стає детермінантою забезпечення та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Підтвердженням означених

тенденцій є результати дослідження компанії KPMG, які вказують на те, що 44 % компаній у світі мають стратегію цифрового розвитку [13].

Цифрові технології дозволяють стимулювати формування інноваційних форматів ведення бізнесу. Ключові бізнес-моделі, засновані на цифрових технологіях, поділяються на такі широкі категорії: 1) електронна комерція (e-commerce); 2) цифрові платформи; 3) моделі, що перетворюють дані на активи (data-driven моделі); 4) сервіси на основі автоматизації; 5) екосистемні моделі [6; 14].

Електронна комерція. Одна з найстаріших бізнес-моделей мережі Інтернет, що передбачає прямий продаж товарів онлайн. До них зокрема належать моделі B2C — Business to Consumer (бізнес для споживача), B2B — Business to Business (бізнес для бізнесу) та C2C — Consumer to Consumer (споживач для споживача).

Цифрові платформи. Бізнес-моделі, засновані на цифрових платформах, забезпечують взаємодію між виробниками та споживачами, де компанія, по суті, виступає посередником між різними групами користувачів. В основі платформенна ділових моделей лежать мережеві ефекти: чим більше продуктів (послуг) пропонує платформа, тим більше користувачів вона залучає. Це допомагає платформі залучати більше пропозицій та приваблювати більше користувачів, та, у кінцевому підсумку, дозволяє підвищувати цінність платформи. Прикладами успішного використання бізнес-моделі такого типу є відомі компанії Airbnb та Amazon.

Ділові моделі, що перетворюють дані на активи (data-driven моделі). Зміст цих бізнес-моделей полягає в тому, що вони дозволяють генерувати цінність від володіння та аналізу великих обсягів даних. Успішними прикладами реалізації бізнес-моделей цього типу є цільова реклама Google, персоналізовані рекомендації контенту Netflix, цільові пропозиції продуктів Amazon. Сервіси на основі автоматизації. До цієї категорії відносять бізнес-моделі, що використовують складне програмне забезпечення для виконання завдань, які раніше виконували люди, такі як онлайн-машинний переклад, інтелектуальні боти, роботизовані складські системи.

Екосистемні бізнес-моделі. Особливістю цих бізнес-моделей є те, що вони об'єднують «різні групи учасників, які спільно створюють і використовують цінність, інтегруючи ресурси, технології та компетенції в єдиному цифровому середовищі» [15, с. 192]. Екосистемні бізнес-моделі ґрунтуються на принципах гнучкої інтеграції ресурсів та диджиталізації процесів, що дозволяє забезпечити адаптивність бізнесу в динамічному цифровому середовищі. Реалізація екосистемного підходу до ведення бізнесу означає створення доданої вартості для широкого кола учасників.

Прикладом того, як компанії змінюють свої бізнес-моделі, щоб вижити в умовах цифрової трансформації та турбулентності зовнішнього середовища, є ІКЕА. Раніше ІКЕА завжди покладалася на величезні заміські магазини. Однак зараз компанія інтегрує доповнену реальність (AR) та штучний інтелект у процес вибору меблів, змінюючи свою модель взаємодії з клієнтом. Купивши AI-стартап Geomagical Labs у 2024–2025 роках, ІКЕА дозволила користувачам сканувати свої кімнати в 3D, видаляти звідти старі меблі одним кліком та «приміряти» нові товари ІКЕА, що значно збільшило онлайн-продажі.

У свою чергу компанія Microsoft перейшла від продажу фізичного диска з Office до щомісячної плати за Office 365 з постійними оновленнями та хмарним сховищем Azure. Відбувся перехід до SaaS-моделі (Software as a Service). Як результат, капіталізація компанії зросла в рази, оскільки ринок оцінює регулярні підписки набагато вище, ніж разові продажі.

**Дискусія.** Успішні практики показують, що зусилля щодо інновацій бізнес-моделей повинні бути зосереджені на радикальних змінах: зміні правил гри на існуючому ринку, створенні абсолютно нового ринку, трансформації цілої галузі. Поступові спроби впровадження покращень за рахунок реалізації невеликих проєктів та незначних адаптаційних змін, як правило, призводять до невдач. Якщо у керівництва немає візії щодо того, як нова бізнес-модель допоможе використати нові ринкові можливості та забезпечити значне зростання, тоді ініціативи щодо фундаментальної зміни (радикальної трансформації) бізнес-моделі будуть не виправданими. Переосмислення та інновацій бізнес-моделей дозволяють підприємствам адаптуватися та процвітати в умовах постійних складно прогнозованих ринкових змін за рахунок максимізації довгострокової цінності, яку вони надають своїм клієнтам.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що умовах зростання ентропії (невизначеності) традиційні продуктові інновації не можуть забезпечити довгострокове виживання підприємства на ринку. Конкурентоспроможність сучасної компанії визначається не лише якістю та унікальністю продукту, але й адаптивністю її бізнес-моделі та здатністю до швидкої трансформації у відповідь на зовнішні виклики. Саме тому формування та реалізація інноваційних форматів ведення бізнесу стає чи не єдиним засобом забезпечення стійкості конкурентних переваг. Водночас, процеси цифровізації вимагають від підприємств використовувати бізнес-моделі, що базуються на інноваційних цифрових технологіях (таких як хмарні обчислення (Cloud Computing), Інтернет речей (IoT), великі дані (BigData) та аналітика, штучний інтелект (AI) та машинне навчання), що дозволяє їм адаптувати ланцюги створення вартості під нові запити клієнтів та оптимізувати взаємодію з ними. Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення питання недостатнього поширення інновацій бізнес-моделей серед усталених компаній та визначення перешкод впровадження змін в наявні ділові моделі існуючих бізнесів.

### **Література**

1. Буднікова Ю. Ентропія як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amr;z=1287> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Юхман Я. В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Прохорової. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2024. Розд. 2.4. С. 92–98. URL: <https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/19011> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Дейнега О., Дейнега І. Ентропія в діяльності підприємства: суть та основні підходи до оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 892. С. 56–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2018\\_892\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_10) (дата звернення: 20.02.2026).

4. Tepluk M. The modus of entropy in transcendental economy: a new paradigm of enterprise management in conditions of uncertainty. *Journal of management, economics and technology*. 2024. № 3. С. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-3-111>.
5. Tepluk M. Risk-diagnostics of entropic development of enterprises as a basis for the formation of anti-fragile business systems. *Scientific Notes*. 2025. Vol. 41(4). P. 440–454. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.31.217.223](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.31.217.223).
6. Теплюк М., Метьолькін В., Хвостенко В. Гармонізація бізнес-моделей і маркетингових стратегій у цифровій економіці: виклики епохи ентропійних змін. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 169–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(26)).
7. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 2007. Vol. 35, no. 6. P. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
8. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, 2018, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
9. Lindgardt Z., Ayers M. Driving Growth with Business Model Innovation. *BCG Global*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-innovation-driving-growth-business-model-innovation> (date of access: 20.02.2026).
10. The quest for innovation. A global study of innovation management. Canada : American Management Association, 2016. 92 p. URL: [https://www.amanet.org/assets/1/6/hri\\_innovation.pdf](https://www.amanet.org/assets/1/6/hri_innovation.pdf) (date of access: 20.02.2026).
11. Неосязність інновації: інтерв'ю з Генрі Чесбро — *Management.com.ua*. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int316.html> (дата звернення: 20.02.2026).
12. The impact of digitalization on business models / H. Bouwman et al. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2018. Vol. 20, no. 2. P. 105–124. DOI: <https://doi.org/10.1108/dprg-07-2017-0039>.
13. Лісова Р. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Т. 2, № 24. С. 114–118. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7685cfb6-cbba-499b-a711-58d6e18652d8/content> (дата звернення: 20.02.2026).
14. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>.
15. Lavrenenko V., Tereshchenko Y. Algorithmization of the formation and development of ecosystem business models in the entertainment industry. *Scientific Notes*. 2025. Vol. 41(4). P. 189–201. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.12.082.088](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.12.082.088).

## References

1. Budnikova, Yu. (2012). Entropiia yak ekonomichna katehoriia [Entropy as an economic category]. *Efektivna ekonomika — Effective economy*, vol. (7). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1287> (date of access: 20.02.2026).
2. Prokhorova, V., Mushnykova, S., & Yukhman, Ya. (2024). Entropiia yak parametrychne obmezhenia umov rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [Entropy as a parametric limitation of the conditions of development of socio-economic systems]. U V. Prokhorova (Red.), *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh entropii — Transformation of the economic environment under entropy conditions* (pp. 92–98). Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. [Ivanchenko I. Publishing House. S.] URL: <https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/19011> (date of access: 20.02.2026).

3. Deineha, O., & Deineha, I. (2018). Entropiia v diialnosti pidpriemstva: sut ta osnovni pidkhody do otsiniuvannia [Entropy in enterprise activity: essence and main approaches to evaluation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lohistyka — Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, vol. (892), pp. 56–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2018\\_892\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2018_892_10) (date of access: 20.02.2026).
4. Tepliuk, M. (2024). The modus of entropy in transcendental economy: a new paradigm of enterprise management in conditions of uncertainty. *Journal of Management, Economics and Technology*, vol. 3, pp. 111-122. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-3-111>.
5. Tepliuk, M. (2025). Risk-diagnostics of entropic development of enterprises as a basis for the formation of anti-fragile business systems. *Scientific Notes*, vol. 41(4), pp. 440–454. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.31.217.223](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.31.217.223).
6. Tepliuk, M., Mietolkin, V., & Khvostenko, V. (2025). Harmonizatsiia biznes-modelei i marketynhovykh stratehii u tsyfrovii ekonomitsi: vyklyky epokhy entropiinykh zmin [Harmonization of business models and marketing strategies in the digital economy: challenges of an era of entropic change]. *Development Service Industry Management — Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 169–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(26)).
7. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it’s not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, vol. 35(6), pp. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
8. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. (2018). OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
9. Lindgardt, Z., & Ayers, M. (2014). Driving Growth with Business Model Innovation. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-innovation-driving-growth-business-model-innovation> (date of access: 20.02.2026).
10. The quest for innovation. A global study of innovation management. (2016). American Management Association. URL: [https://www.amanet.org/assets/1/6/hri\\_innovation.pdf](https://www.amanet.org/assets/1/6/hri_innovation.pdf) (date of access: 20.02.2026).
11. The immensity of innovation: an interview with Henry Chesbro — Management.com.ua. (2012). Management for managers. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int316.html> (date of access: 20.02.2026).
12. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, vol. 20(2), pp. 105–124. DOI: <https://doi.org/10.1108/dprg-07-2017-0039>.
13. Lisova, R. (2019). Vplyv didzhitalizatsii na biznes-modelei: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii [The impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 2(24), pp. 114–118. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7685cfb6-cbba-499b-a711-58d6e18652d8/content> (date of access: 20.02.2026).
14. Shostak, L., Bilo, I., & Ulianytskyi, A. (2024). Biznes-modelei pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid [Business models of the enterprise in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>.
15. Lavrenenko, V., & Tereshchenko, Y. (2025). Algorithmization of the formation and development of ecosystem business models in the entertainment industry. *Scientific Notes*, vol. 41(4), pp. 189–201. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.12.082.088](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.12.082.088).

*Стаття надійшла 02.01.2026; прийнята до друку 17.03.2026 року*