

УДК 339.9

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.15

Теймур А. Касумов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному економічному просторі, який характеризується непередбачуваністю, швидкими змінами та надзвичайною конкуренцією, одним із основних завдань підприємств є постійне удосконалення стратегій для збереження і зміцнення своєї конкурентоспроможності. У цьому контексті, інноваційні бізнес-моделі виходять на передній план як незамінний інструмент у системі управління підприємством, який допомагає адаптуватися до нових умов та забезпечувати стабільний розвиток. Стаття присвячена дослідженню ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Гіпотеза наукового дослідження полягає в тому, що запропонована інноваційна бізнес-модель управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства може сприяти покращенню управління бізнес-процесами підприємства. Метою статті є дослідження ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства в умовах російсько-української війни. З метою проведення дослідження у дослідженні були використані загальнонаукові методи пізнання. Було проведено критичний аналіз наукових статей, книг та інших джерел, що стосуються оцінки та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Використовувалися методи наукового дослідження, такі як систематизація літературних джерел, класифікація та критичний аналіз відомостей. Індуктивний та дедуктивний методи використовувалися для систематизації даних щодо етапів розвитку інноваційних бізнес-моделей протягом певного періоду. Дані з різних джерел узагальнювалися, класифікувалися та аналізувалися для будівництва бізнес-моделі управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства. В результаті дослідження була створена періодизація етапів розвитку інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Також на підставі дослідження було запропоновано інноваційну бізнес-модель управління конкурентоспроможністю в умовах російсько-української війни. На основі аналізу було зроблено висновок, що інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю сприяють активному розвитку прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: *інноваційні бізнес-моделі; конкурентоспроможність; системний підхід; управління інноваціями; поведінка споживачів.*

Tejmur A. Kasumov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS
IN THE COMPANY'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM**

In today's economic environment, characterized by unpredictability, rapid change, and intense competition, one of the main tasks of companies is to constantly improve their strategies to maintain and strengthen their competitiveness. In this context, innovative business models are coming to the fore as an indispensable tool in the company's management system that helps to adapt to new conditions and ensure sustainable development. The article is devoted to the study of the effectiveness of innovative business models in the system of competitiveness management of a modern company. The hypothesis of the research is that the proposed innovative business model for

managing the competitiveness of a domestic company can help to improve the management of business processes of a company. The purpose of the article is to study the effectiveness of innovative business models in the system of managing the competitiveness of a modern company in the context of the Russian-Ukrainian war. In order to conduct the study, general scientific methods of cognition were used. A critical analysis of scientific articles, books and other sources related to the evaluation and development of innovative business models was carried out. Scientific research methods such as systematization of literary sources, classification and critical analysis of information were used. Inductive and deductive methods were used to systematize data on the stages of development of innovative business models over a certain period. Data from various sources were summarized, classified and analyzed to build a business model for managing the competitiveness of a company. As a result of the study, a periodization of the stages of development of innovative business models in the system of competitiveness management of Ukrainian companies was created. Also, based on the study, an innovative business model for managing competitiveness in the context of the Russian-Ukrainian war was proposed. Based on the analysis, it was concluded that innovative business models in the system of competitiveness management contribute to the active development of profitability and efficiency of the company.

Keywords: *innovative business models; competitiveness; systematic approach; innovation management; consumer behavior.*

Постановка проблеми. Значимість інноваційних бізнес-моделей для підприємств зараз проходить глибокі трансформації, до яких належать в першу чергу, технологічні прогеси, зростання складності споживацьких потреб, зміни в психології споживачів, екологічні виклики та регуляторні зміни. Функціонування бізнес-моделей під час російсько-української війни стало складним і важким завданням для багатьох підприємств в Україні. Війна та її наслідки суттєво змінили економічний ландшафт країни. У таких умовах, багато підприємств були змушені переглянути свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових реалій. Деякі з них зосередилися на внутрішньому ринку та розвинули стратегії зміцнення імпорту. Інші почали шукати нові ринки експорту та змінили вектори своєї діяльності. Деякі підприємства звернулися до інновацій та технологічного оновлення, щоб підвищити конкурентоспроможність та зменшити залежність від імпорту. Загалом, розвиток бізнес-моделей під час війни став вимогою часу і зараз вимагає креативного та гнучкого підходу до вирішення складних завдань. Всі ці чинники, безперечно, впливають на прийняття стратегічних рішень підприємствами щодо їхньої конкурентоспроможності. Актуальність теми даного дослідження обумовлена активізацією рядом факторів, а саме:

- технологічний прогрес – сучасні технології швидко розвиваються та революціонізують різні галузі індустрії. Впровадження нових технологій стає критичним для створення інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують конкурентну перевагу;

- зростаючий рівень конкуренції, який змушує підприємства постійно здійснювати стратегічні перетворення. Все більше сучасних підприємств визнають, що конкурентоспроможність залежить не лише від якості продуктів чи послуг, але і від внутрішніх процесів і структури бізнесу;

- зміни в поведінці споживачів, які стають більш вимогливими та свідомими. Вони шукають продукти, які відповідають їхнім особистим цінностям і мають позитивний вплив на соціальну та екологічну сфери;

- глобальні виклики, такі як зміна клімату, поступове зникнення ресурсів і соціальна нерівність ставлять підприємства перед викликом бути більш екологічно відповідальними у вирішенні цих проблем. Інноваційні бізнес-моделі можуть сприяти створенню стійкого бізнесу, який сприяє розвитку екологічної та соціальної відповідальності;

- зміни в правовому середовищі зараз відбуваються у багатьох сферах, в тому числі, і у кібербезпеки, захисту персональних даних та екологічних стандартах, що мають прямий вплив на бізнес-моделі підприємств.

Отже, можна стверджувати, що інноваційні бізнес-моделі стають важливим інструментом для досягнення і вдосконалення конкурентних переваг підприємства на ринку товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу даного дослідження складають роботи та напрацювання науковців, серед яких: К.С. Бойченко, В.В. Метьолкін [1], О.А. Гавриш, І.О. Карпенко [3], О.В. Гук, О.В. Фомюк [4], Н.М. Дашенко [5], А. Краєвська, І. Шварц, А. Краєвський, Б. Кондратенко [6], М. Мудра, Ц. Цзін [8], Т. Омельченко [9], О.А. Підлісна [10], О.В. Ткаля, В.В. Кутувий [10], С.В. Позняк [11], Л. Рибалко-Рак, Н. Кужель, А. Цюпа [12], Н.Дж. Фосс та Т. Саєбі [18], М. Кенні, Д. Зісман [19], Р. Аміт, К. Зотт [20] тощо.

Автори А. Краєвська та ін. в своїй праці аналізують тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах, виокремлюючи також проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств [6]. Науковці Рибалко-Рак Л. та ін. розглядають сучасні інноваційні особливості формування конкурентної стратегії підприємства та розкривають необхідність поглиблення у вивчення інноваційних бізнес-моделей. Т. Омельченко в своїй праці робить акцент на конкурентоспроможності українських підприємств в умовах війни [9]. Автори К.С. Бойченко та В.В. Метьолкін фокусуються на інноваційному розвитку бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни [1]. О.В. Гук та О.В. Фомюк аналізують особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації [4].

Особливу увагу інноваційним бізнес-моделям приділили автори Р. Аміт та К. Зотт в своїй фундаментальній та сучасній праці, де стверджують, що модифікування діяльності якогось типу, з тим щоб зробити її швидшою, дешевшою або кращою за якість – це не інновація бізнес-моделей, таким чином руйнується звичне розуміння інновації як вдосконалення. Але автори наполягають, що інновації у сфері бізнес-моделей, які ґрунтуються на способі провадження бізнесу, відкривають нові шляхи до створення цінності, що є дуже цікавим для даного дослідження. А. Аміт описує бізнес-модель, як систему взаємозалежних і взаємопов'язаних видів діяльності (дій, операцій), покликаних задовольнити потреби ринку та створити вигоди для всіх стейкхолдерів. Тобто автори розглядають бізнес-моделі з точки зору 4 вимірів [20]:

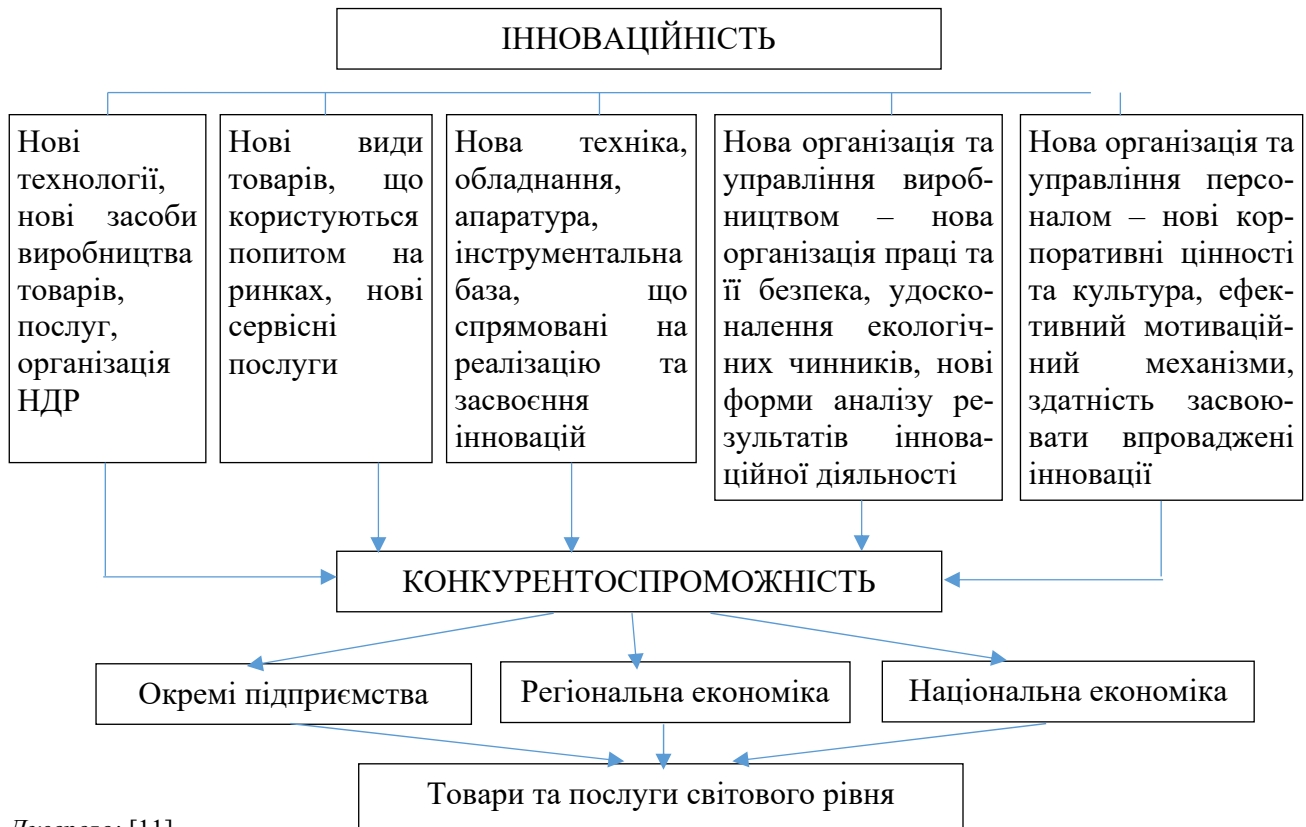
1. Види дій, які мають виконуватися в рамках певної бізнес-стратегії.
2. Послідовність виконання цих дій.
3. Суб'єкт, який виконує кожний із цих видів.
4. Значимість і цінність обраної бізнес-стратегії для всіх стейкхолдерів.

Розуміння стійких конкурентних переваг стало основним напрямком досліджень у Н. Фосса. Ґрунтуючись на припущенні, що стратегічні ресурси розподілені між компаніями неоднорідно і що ці відмінності є стабільними в часі, автор досліджує зв'язок між ресурсами компанії та стійкою конкурентною перевагою. Він пропонує чотири емпіричні показники потенціалу ресурсів компанії для створення стійкої конкурентної переваги: цінність; рідкість; імітованість; замінність.

Модель Н. Фосса застосовується для аналізу потенціалу кількох ресурсів компанії для створення стійких конкурентних переваг. Також він аналізує наслідки цієї моделі стійких конкурентних переваг для інших бізнес-дисциплін [18].

Науковець С.В. Позняк в своїй праці досліджує забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Автор вважає, що лише інноваційний

прогрес здатний підвищити конкурентоспроможність української продукції для успішної конкуренції на міжнародних ринках. С.В. Позняк стверджує, що ефективне впровадження інновацій може створити суттєві стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Також, важливим аспектом є візуалізація бізнес-моделі, яка ілюструє вплив інновацій на формування конкурентоспроможності системи. яку надав С.В. Позняк (рис. 1) [11].



Джерело: [11].

Рис. 1. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, можна визначити, що наукова спільнота має чотири основних напрями дослідження в галузі ефективного бізнес-моделювання. Проте, існують невирішені аспекти цієї загальної проблеми, які включають наступні:

По-перше, наукові дослідження не розкривали бізнес-моделі з точки зору остаточного результату, а саме успішного завершення продажу товарів споживачам, що визначає успіх або невдачу підприємства та його бізнес-моделі.

По-друге, навіть ті дослідження, які зосереджувалися на розкритті організації збуту та маркетингової діяльності в цілому, не були системними і не надавали підприємствам конкретних інструментів для дії і мали переважно поверхневий характер.

По-третє, наукові роботи в цій галузі не враховують специфічних особливостей розвитку вітчизняного бізнесу.

Четвертим недоліком є відсутність аспекту прогнозування розвитку ринку та взаємин між споживачами і постачальниками у дослідженнях, спрямованих на інноваційний аспект бізнес-моделювання. Дане врахування має допомогти підприємствам діяти передчасно, а не реагувати на ринкові виклики, особливо в умовах російсько-української війни.

Отже, автором пропонується наступне визначення інноваційних бізнес-моделей, які мають значний потенціал для покращення і оптимізації процесів збуту та забезпечення

більшої конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна бізнес-модель – це система стратегічних рішень та дій, які спрямовані на вдосконалення традиційних методів збуту та створення нових способів продажу товарів або послуг. Інноваційна бізнес-модель із збутової точки зору, може включати в себе новаторські підходи до взаємодії з клієнтами, оптимізацію каналів продажу, зміни у стратегіях ціноутворення та рекламній діяльності.

Таким чином, варто відзначити саме чому інноваційні бізнес-моделі є корисними для збуту, з точки зору автора.

- розширення асортименту продукції чи послуг – інноваційні бізнес-моделі можуть дозволити підприємству створити нові продукти або послуги, які відповідатимуть потребам клієнтів, що призведе до збільшення продажів;

- підвищення рівня обслуговування клієнтів – інноваційні бізнес-моделі можуть допомогти підприємству вдосконалити якість обслуговування клієнтів, надаючи їм більше зручностей та персоналізованих послуг;

- оптимізація процесів замовлення та постачання – інноваційні бізнес-моделі можуть спростити процеси замовлення, доставки та постачання товарів, що полегшує взаємодію з клієнтами та, насамперед, зменшує витрати;

- зростаючий рівень цифровізації в країні – цифрові інновації дозволяють впроваджувати ефективні інструменти для взаємодії з клієнтами, відстеження продажів, аналізу даних та управління запасами;

- створення конкурентних переваг – інноваційні підходи до збуту можуть дозволити підприємству вирізнятися серед конкурентів, привертаючи клієнтів унікальними пропозиціями та послугами;

- залучення нових ринків та аудиторій – інноваційні бізнес-моделі можуть відкривати можливості для входу на нові ринки або залучення нових аудиторій, що сприяє росту обсягів продажів;

- оптимізація ціноутворення – інноваційні бізнес-моделі можуть включати в себе нові методи ціноутворення, що дозволяють підприємству максимізувати прибуток та привертати більше клієнтів

Метою даної статті є дослідження ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства в умовах російсько-української війни. Для досягнення мети в процесі дослідження виконані такі завдання:

1. Розкрито основні підходи до визначення «інноваційна бізнес-модель».

2. Надано характеристику найсучасніших інноваційних бізнес-моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Запропоновано періодизація розвитку інноваційних бізнес-моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Розроблено інноваційну бізнес-модель управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства в умовах російсько-української війни.

Матеріали та методи. З метою проведення дослідження використовуються загальнонаукові методи пізнання. Критичний аналіз наукової літератури з теми дослідження. Було проведено критичний аналіз наукових статей, книг та інших джерел, що стосуються оцінки та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Використовувалися методи наукового дослідження, такі як систематизація літературних джерел, класифікація та критичний аналіз відомостей. Індуктивний метод. Даний метод використовувався для систематизації даних щодо розкриття інформації стосовно найсучасніших інноваційних бізнес-моделей управління конкурентоспроможністю підприємства. Метод моделювання було використано з метою будування моделі інноваційної бізнес-моделі управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства в умовах російсько-української війни.

Результати та обговорення. Як було зазначено вище, сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств не тільки адаптації до швидких змін, але й активного впровадження інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності. З незупинним розвитком технологій, зростаючою конкуренцією та надзвичайною турбулентністю споживчих уподобань, підприємства змушені шукати нові підходи до управління, щоб мати ефективну та прибуткову діяльність у нових реаліях. Саме тут інноваційні бізнес-моделі стають ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги. Вони дозволяють підприємствам не просто реагувати на зміни, але й активно формувати майбутнє, створюючи нові можливості та реалізуючи їх з успіхом [2].

Для подальшого розуміння необхідності існування та впровадження інноваційних бізнес-моделей доцільно представити найсучасніші інноваційні бізнес-моделі, які використовуються підприємствами для підвищення конкурентоспроможності. Кожна з представлених нижче, моделей, має свої особливості та принципи, але всі вони спрямовані на досягнення одного – забезпечення стабільної та успішної діяльності в умовах непередбачуваності бізнес-середовища.

Результати представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Найсучасніші інноваційні бізнес-моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

| № | Найменування БМ | Опис БМ | Зміст БМ | Практика використання |
|---|--------------------|--|---|---|
| 1 | Модель Freemium | Дана модель використовується підприємством для надання базових продуктів або послуг безкоштовно, але із пропонуванням більш розширених функцій або додаткового функціоналу за певну плату. Це дозволяє залучити більше споживачів з метою перетворення їх на платних клієнтів. | Надавання базового продукту або послуги безкоштовно але з подальшою метою запропонування розширених функцій за плату. | Ресурс Spotify, який надає доступ до музики безкоштовно, але пропонує платні підписки для видалення реклами та отримання додаткових функцій, таких як офлайн-програвання. |
| 2 | Платформена модель | Підприємства створюють цифрові платформи, які об'єднують різні групи учасників (наприклад, покупців і продавців) і забезпечують їм можливість спільно взаємодіяти. | Створення цифрової платформи, яка об'єднує різні групи учасників та дозволяє їм взаємодіяти. | Amazon – це платформа, де продавці можуть продавати свої товари, а покупці можуть здійснювати покупки та відслідковувати їхні замовлення. |
| 3 | Green economic | Підприємства враховують сталість використання ресурсів та екологічні аспекти у своїй діяльності. Це включає в себе зменшення викидів CO ₂ , використання відновлюваних джерел енергії та зменшення відходів. | Враховання екологічних аспектів у виробництві та споживанні, з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. | Tesla, яка виробляє електромобілі з метою зменшення викидів CO ₂ та інших забруднювачів. |

Продовження табл. 1

| № | Найменування БМ | Опис БМ | Зміст БМ | Практика використання |
|---|--|--|--|--|
| 4 | Модель Спільного споживання (Sharing Economy): | Підприємства сприяють спільному використанню ресурсів, які раніше були б приватними. | Сприяння спільному використанню ресурсів, таких як автомобілі, житло та інші, замість володіння ними. | Airbnb – платформа, яка дозволяє людям здавати в оренду своє житло тим, хто шукає тимчасове проживання. |
| 5 | Модель «Блокчейн» | Використання технології блокчейн для забезпечення безпеки, ділової прозорості та ефективності в областях, таких як фінанси, логістика та управління ланцюгом постачання. | Використання розподіленої системи реєстрації даних для забезпечення безпеки та прозорості у бізнес-процесах. | IBM Blockchain, яка надає рішення для покращення ланцюга постачання та відстеження даних. |
| 6 | Модель «Інтернету послуг» (Internet of Services – IoS) | Розширення традиційних послуг завдяки використанню інтернет-технологій та платформ для полегшення обміну інформацією і співпраці між організаціями та клієнтами. | Розширення традиційних послуг завдяки використанню інтернет-технологій та платформ для полегшення обміну інформацією і співпраці між організаціями та клієнтами. | Salesforce – платформа для управління відносинами з клієнтами (CRM), яка надає послуги в області продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів через хмарний доступ. |
| 7 | Модель Безкоштовного монетизації (Free-Monetization) | Це бізнес-модель, в якій підприємство надає свій продукт або послугу безкоштовно для користувачів, а прибуток генерується через інші монетизаційні канали. | Основна ідея полягає в тому, що безкоштовний доступ до продукту або послуги приваблює більше користувачів, що в свою чергу збільшує можливість заробітку. | Google, який надає безкоштовний доступ до пошуку та електронної пошти і заробляє на рекламі. |
| 8 | Модель «Інноваційної платформи» (Innovation Platform) | Це бізнес-модель, в якій підприємство створює та утримує платформу або інфраструктуру, яка дозволяє іншим компаніям або розробникам створювати, розширювати і інтегрувати інноваційні продукти та послуги. | Підприємство створює платформу, на якій інші компанії можуть розробляти та запускати власні інноваційні продукти та послуги. | Apple, яка надає розвиток додатків для iOS через App Store. |

Продовження табл. 1

| № | Найменування БМ | Опис БМ | Зміст БМ | Практика використання |
|---|---|---|--|--|
| 9 | Модель «Доставки за запитом» (On-Demand Delivery) | Це бізнес-модель, яка передбачає надання послуги доставки товарів або послуг на запит користувачів через мобільні додатки або веб-платформи. Ця модель відповідає росту попиту на зручні та швидкі послуги доставки, які можна замовити в будь-який час і в будь-якому місці. | Платформи, які надають послуги доставки, транспортування або інші послуги за запитом через мобільні додатки. | Uber Eats, який дозволяє замовляти доставку їжі з ресторанів за запитом. |

Джерело: власна розробка автора на основі [2, 7, 8, 10, 13].

Таким чином, кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки і може бути використана в залежності від специфіки бізнесу та цілей підприємства. Важливо розуміти, які моделі найкраще підходять для конкретного бізнесу та як їх інтегрувати для досягнення успіху на ринку. Отже, інноваційні бізнес-моделі стають ключовим інструментом для адаптації до змін на ринку та забезпечення конкурентоспроможності.

Досліджуючи розвиток інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємства, автором було запропоновано розбити його на п'ять основних періодів (табл. 2).

Таблиця 2

Періоди розвитку інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємства

| Назва періоду | Роки | Притаманні риси |
|---|-----------|--|
| Ринок продавця | 1991–2000 | 1. Різке падіння вітчизняного виробництва. 2. Скорочення пропозиції. 3. Зростання грошової маси. 4. Гіперінфляція. 5. Необхідність вкладення грошової маси, що знецінюється, в будь-які товари, що ростуть в ціні. |
| Ринок довірливого покупця | 2001–2010 | 1. Високий рівень довіри та лояльності споживачів. 2. Активізація можливостей маркетингу та реклами. 3. Фінансова безграмотність населення. |
| Ринок розгубленого продавця | 2011–2020 | 1. Руйнування колишніх ланцюгів збуту. 2. Падіння цілих індустрій, що стали непотрібними у зв'язку перетворення інтернету в комерцію. 3. Вільний контроль та моніторинг споживачами цін. 4. перехід частини бізнесу в онлайн після появи вірусу КОВІД-19. 5. Віра бізнесу у всемогутність інтернету. |
| Ринок терору покупця чи ринок споживчого терору | 2021–2030 | 1. Максимальні вимоги до якості. 2. Абсолютна конкуренція між продавцями. 3. Постійний тиск на інновації. 4. Миттєва реакція на вимоги споживачів. 5. Максимальна лояльність споживачів. 6. Абсолютна відкритість інформації. |

Продовження табл. 2

| Назва періоду | Роки | Притаманні риси |
|----------------------------------|---------------|---|
| Ринок егоїстичного покупця | 2031– 2040 | 1. Індивідуалізм. 2. Високий рівень раціональності. 3. Особлива увага до вартості товару, послуги. 4. Мінливість вимог. 5. Вибірковість і вимогливість. |

Джерело: власна розробка автора.

Перший період доцільно назвати «ринок продавця» бо саме цей період з одного боку, характеризувався входженням України в ринкову економіку та вільний ринок, а з іншого боку мав низку характеристик, які заклали основу відставання вітчизняних бізнес-моделей.

Період «ринок продавця» – це термін, що використовується в контексті макроекономіки та маркетингу для опису ситуації на ринку, коли підприємства або продавці мають перевагу і контроль над умовами продажу своїх товарів або послуг. У цьому періоді попит на товари або послуги перевищує їхню пропозицію, і, отже, продавці можуть встановлювати вищі ціни та накладати умови на покупців.

Отже, наведена інформація щодо «ринку продавця» дозволяє зробити висновок, що певні фактори зумовили домінування на ринку постачальника, продавця, без необхідності застосування значних методичних і організаційних зусиль і витрат у розвиток збутових технологій. Період «ринку продавця» може бути корисним для підприємств, але важливо розуміти, що він може бути тимчасовим і змінюватися в залежності від різних факторів, таких як зміни в попиті, конкуренції на ринку, регулюванням та іншими чинниками. Тому, на зміну цього періоду приходить наступний – «ринок довірливого покупця» (табл. 2).

Другий період, (2001 р. до 2010 р.), відомий як «ринок довірливого покупця» розпочався з грошової реформи 1996 року та фінансової кризи у 1998 році. Однак важливо відзначити, що в цей період в активному платоспроможному віці перебувало населення, народжене в період з 1950 по 1970 роки, яке виросло в умовах планової економіки та потрапило в нове середовище відкритого ринку. Саме ця група населення має наступні характерні риси: довіра рекламі; довіра до привабливого упакування товарів і спеціального одягу (наприклад, одяг менеджера з продажу або консультанта); схильність до простих, але агресивних методів продажу; довіра банківським установам та кредити; фінансова неграмотність у веденні бюджетів як домогосподарств, так і підприємств. Таке покоління стало легкою мішенню для бізнесу, включаючи недоброчесних гравців ринку. Тому, навіть при деякому зменшенні економічного зростання порівняно з попереднім десятиріччям, бізнес не відчував необхідності розширювати межі традиційної реклами. На цьому етапі вартість споживання вимірювалася не науковими або методичними показниками, а фінансовими - на засоби масової інформації, такі як телебачення, радіо, друковані та зовнішні рекламні канали, і тому поділ рекламних бюджетів постійно зростав.

Основною проблемою, яку породила ця ера – орієнтація на постачальника та продавця. Відсутність методичних підходів до циклу прийняття рішень клієнтів. Дослідження та курси навчання того періоду базувалися у переважній більшості на класичній моделі «Знайомство-Презентація-Відпрацювання заперечень – Продаж» на рівні особистих продажів та «Виробництво-оптовий торговець – Роздрібний магазин – Споживач» на рівні підприємства. Відсутньою ланкою еволюції на цьому етапі виступив «Цикл прийняття рішення клієнтом».

Третій період – «ринок розгубленого продавця» (2011–2020 рр.) – це період на ринку, коли продавці стикаються з великими труднощами у веденні свого бізнесу через

невизначеність, важкість у визначенні стратегій та надзвичайний рівень конкуренції. Основні характеристики ринку бізнес-моделей у цьому періоді пов'язані безпосередньо із динамічним розвитком Інтернету.

Починаючи з початку 2010-х років, активний розвиток Інтернету призвів до руйнівного впливу на бізнес, який був абсолютно неготовий до таких змін, що стало наслідком помилкової будови бізнес-моделей конкурентоспроможності у попередніх періодах і недостатньої здатності передбачити, що станеться у майбутньому. Безліч підприємців опинилися беззахисними перед можливістю клієнтів порівнювати ціни та відмовлятися від переплачувати за товари. Багато великих і малих підприємств, які не адаптували свої бізнес-моделі до таких змін, були змушені припинити свою діяльність.

Також підприємства-посередники втратили своє місце на ринку, оскільки Інтернет скоротив ланцюжки поставок, дозволивши клієнтам безпосередньо контактувати з виробниками та постачальниками. Крім того, багато підприємств, які надавали послуги і які тепер дублювалися Інтернетом, стали під загрозою, включаючи друковані видання, пресу та фотодрукарні.

Найсуттєвішим аспектом бізнес-моделі, який було втрачено на цьому етапі, стала складність та комплексність використання всіх інструментів продажу. 2010 рік можна розглядати як точку відліку, коли продавці та постачальники втратили контроль над процесом збуту, і споживачі перейняли ініціативу в обміні товарів та грошей.

Четвертим періодом, який було зазначено в авторській періодизації виступає ера «ринку терору покупця» або ера «споживчого терору», яка характеризується подоланням домінування бізнеса над споживчим ринком. У це десятиріччя до активної життєвої фази вступає населення, якому на момент здобуття Україною незалежності було від 0 до 20 років. Тобто, після закінчення 30 років Незалежності, можна говорити про повну зміну покоління, і приходу до правління на ринку покоління, народженого у вільній країні, з новою ментальністю і характером споживання.

Отже, такий період «ринку споживчого терору» є досить екстремальним і в даному контексті використовується для опису ситуації на вітчизняному ринку, коли споживачі мають абсолютний контроль над продавцями і вимагають від них максимальних умов покупки та послуг. У такому випадку споживачі є абсолютно авторитетною силою на ринку, і їхні вимоги виконуються безумовно.

Характерними рисами цього періоду є:

1. Культура надання відгуків, де споживачі вільно та активно діляться своїми думками та враженнями.
2. Прозорість відгуків про бізнес та роботодавців, що дозволяє споживачам отримувати об'єктивну інформацію.
3. Відкритість щодо інформації про економічний стан бізнесу, що допомагає споживачам робити обґрунтований вибір.
4. Відкритість інформації щодо юридичного статусу бізнесу, що сприяє більшій довірі споживачів.
5. Культура так званих «розслідувань» у YouTube та інших платформах.

На цьому етапі бізнес продовжує отримувати удари через недооцінку важливості якості обслуговування та недосконале управління репутацією. Тепер споживачі не лише можуть вивчати та порівнювати ціни постачальників, але також можуть впливати на бізнес, завдаючи збитку великим підприємствам, що дозволяє знизити витрати на рекламу та маркетинг. Управління якістю та репутацією стає важливим аспектом ефективної бізнес-моделі на цьому етапі.

П'ятий період, що було виділено автором, виступає ера «ринку егоїстичного покупця».



Джерело: власна розробка автора.

Рис. 2. Інноваційна бізнес-модель управління конкурентоспроможністю івітчизняного підприємства

Нижче представлена інноваційна бізнес-модель управління конкурентоспроможністю підприємством з точки зору ефективності збутової політики підприємства, яка має відповідати наступним критеріям (рис. 2):

1. Модель повинна мати системний характер, охоплювати усі компоненти конструкції конкурентоспроможності, які було розглянуто в даному дослідженні.

2. Модель має охоплювати усі доступні інструменти просування на ринку, надаючи бізнесу можливість комплексного розвитку бізнесу, захищаючи підприємство від помилок маркетингового перекосу і не роблячи його заручниками медіа монополій, таких як Google та Meta.

3. Модель повинна включати компонент управління якістю, та репутацію.

4. Модель повинна спиратися на запропоновану періодизацію з метою мінімізації помилок у майбутньому.

5. Модель має бути актуальною, та спиратись на умови сьогодення.

Побудова інноваційної бізнес-моделі для управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, особливо в умовах російсько-української війни. Загалом, побудова інноваційної бізнес-моделі вимагає систематичного та стратегічного підходу, спрямованого забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах довготривалої війни.

Отже, наведені структурні елементи є ключовими складовими моделі бізнесу, які допомагають досягти успіху та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Інновації додають цим елементам нові можливості та сприяють покращенню їх функціонування.

Висновки. Загальний висновок по даному дослідженні полягає в тому, що інноваційне бізнес-моделювання та його наукове вивчення становлять важливий аспект сучасного підприємництва і управління конкурентоспроможністю. Сьогодні потрібно враховувати багато аспектів для налагодження управління конкурентоспроможністю. Дослідження бізнес-моделей мають більше акцентувати увагу на кінцевому результаті, а саме на успішних продажах товарів споживачам, оскільки саме це визначає успіх чи поразку підприємства та його бізнес-моделі. Дослідження в галузі організації збуту та маркетингу повинні бути більш системними та надавати підприємствам конкретні інструменти для дії, а не мати поверхневий характер. Навіть якщо дослідження орієнтовані на інноваційний аспект бізнес-моделювання, вони повинні включати аналіз прогнозування еволюції ринку та відносин між споживачами та постачальниками, що дозволило б підприємствам діяти передчасно та ефективно реагувати на зміни на ринку. Отже, усі ці аспекти показують, що бізнес-моделювання - це складна та багатогранна проблема, яка вимагає більш глибокого та системного дослідження для розвитку більш ефективних стратегій управління та підтримки підприємств у сучасному бізнес-середовищі. В результаті дослідження була створена періодизація етапів розвитку інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємства. Також на підставі дослідження було запропоновано інноваційну бізнес-модель управління конкурентоспроможністю в умовах російсько-української війни.

References

1. Boichenko, K. S., Mietiolkin, V. V. (2023). Innovatsiyni rozvytok biznes-modelei vitchyznianskykh kompanii v umovakh likvidatsii naslidkiv viiny [Innovative Development of Business Models of Domestic Companies in the Context of War Consequences Elimination]. *Svit naukovykh doslidzhen = The world of scientific research*, No. 17, P. 26–28. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4423/> [in Ukrainian].
2. Vatchenko, B. S., Sharanov, R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir = Economic space*, No. 182, P. 38–43 [in Ukrainian].

Література

1. Бойченко К. С., Метьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень*. 2023. № 17. С. 26–28. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4423/>
2. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.

3. Havrish, O. A., Karpenko, I. O. (2023). Innovatsii yak imperatyv konkurentospromozhnosti transnatsionalnykh korporatsii na hlobalnykh rynkakh [Innovation as an imperative for the competitiveness of multinational corporations in global markets]. *Economic Synergy*, No. 1, P. 136–150. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11> [in Ukrainian].
4. Huk, O. V., Fomiuk, O. V. (2023). Osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Features of innovative development of enterprises in the context of digitalization]. *Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia = Information society: technological, economic and technical aspects of formation*, No. 79, P. 38–39. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1226/> [in Ukrainian].
5. Dashchenko, N. M. (2020). Vprovadzhennia modeli vidkrytykh innovatsii dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Implementation of the open innovation model to increase the competitiveness of enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi = Problems of the systemic approach in the economy*, No. 3 (77)-1, P. 105–110 [in Ukrainian].
6. Kraievska, A., Shvarts, I., Kraievskiy, A., Kondratenko, B. (2023). Tendentsii ta chynnyky upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznesu v suchasnykh umovakh [Trends and factors of business competitiveness management in modern conditions]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 2, P. 173–178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23> [in Ukrainian].
7. Kraus, K. M., Kraus, N. M., Manzhura, O. V. (2022). Blockchain yak novitnii finansovy i instytut: protsesy, stratehii, tekhnolohii ta praktyka zastosuvannia v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Blockchain as the newest financial institution: processes, strategies, technologies and application practices in the context of digitalization of the economy]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9883> [in Ukrainian].
8. Mudra, M., Tsiin, Ts. (2023). Suchasni tekhnolohii formuvannia stratehii marketynhovoho menezhmentu pidpriemstv yak imperatyv yikh innovatsiinoho rozvytku [Modern technologies of forming strategies of marketing management of enterprises as an
3. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. No. 1. С. 136–150. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11>.
4. Гук О. В., Фомюк О. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2023. № 79. С. 38–39. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1226/>
5. Дащенко Н. М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77)-1. С. 105–110.
6. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. No. 2. С. 173–178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>.
7. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Blockchain як новітній фінансовий інститут: процеси, стратегії, технології та практика застосування в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9883>.
8. Мудра М., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. No. 4. С. 176–185. URL:

- imperative of their innovative development]. *Prostorovyi rozvytok = Spatial development*, No. 4, P. 176–185. URL: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185> [in Ukrainian].
9. Omelchenko, T. (2022). Konkurentospromozhnist ukrainskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Competitiveness of Ukrainian enterprises in the conditions of war]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia = Economics and organization of management*, № 3 (47), P. 94–103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10 [in Ukrainian].
10. Pidlisna, O. A. (2022). Systematyzatsiia pidkhodiv do innovatsiinykh zmin u strukturi pidpriemstva pid chas relokatsii [Systematization of Approaches to Innovative Changes in the Enterprise Structure during Relocation]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" = Economic Bulletin National Technical University of Ukraine "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, № 24, P. 63–69 [in Ukrainian].
11. Pozniak, S. V. (2015). Zabezpechennia konkurentnykh perevah vitchyznianykh pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku [Ensuring competitive advantages of domestic enterprises in the international market]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf [in Ukrainian].
12. Rybalko-Rak, L., Kuzhel, N., Tsiupa, A. (2023). Suchasni innovatsiini osoblyvosti formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Modern innovative features of the formation of competitive strategy of the enterprise]. *Stratehii hlobalnoi konkurentospromozhnosti: sotsialno-ekonomichni vymiry = Strategies of global competitiveness: socio-economic dimensions*, P. 209–211 [in Ukrainian].
13. Smetaniuk, O., Tsiisar, D. (2023). Platformy yak biznes-model: zdobuttia konkurentnoi perevahy cherez ekosystemnyi pidkhid [Platforms as a business model: gaining a competitive advantage through an ecosystem approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, No. 3, P. 386–390 [in Ukrainian].
14. Chumak, A. S., Huk, O. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianykh pidpriemstv [Digital transformation of domestic enterprises]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivu =* <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185>. 176-185.
9. Омельченко Т. Конкуренентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10.
10. Підлісна О. А. Систематизація підходів до інноваційних змін у структурі підприємства під час релокації. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 24. С. 63–69.
11. Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf.
12. Рибалко-Рак Л., Кужель Н., Цюпа А. Сучасні інноваційні особливості формування конкурентної стратегії підприємства. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри*. 2023. С. 209–211.
13. Сметанюк О., Цісар Д. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 386–390.
14. Чумак А. С., Гук О. В. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 117.

- Business, innovation, management: problems and prospects*, P. 117. URL: https://fmm.kpi.ua/?page_id=257 [in Ukrainian].
15. Shenderivska, L. P., Huk, O. V., Mokhonko, H. A. (2022). ransformatsiia biznes-modelei vydavnytstv v umovakh viiny ta pandemii [Transformation of publishing business models in the context of war and pandemic]. *Ekonomichnyi prostir = Economic space*, No. 179, P. 79–85 [in Ukrainian].
16. Shostak, I. (2018). Sharing, yak innovatsiina komponenta biznes-systemy [Sharing as an innovative component of the business system]. *Marketynh ta menedzhment u fokusi vyklykiv novoi ekonomiky = Marketing and management in the focus of new economy challenges*, P. 340–341 [in Ukrainian].
17. Chaffey, D., Smith, P. R. (2022). Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Taylor & Francis. 690 p.
18. Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43, P. 200–227.
19. Kenney, M., Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), P. 61–69.
20. Amit, R., Zott, Ch. (2020). Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. 1st Edition. Publisher Wiley. 400 p.
- URL: https://fmm.kpi.ua/?page_id=257.
15. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей видавництва в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 79–85.
16. Шостак І. Sharing, як інноваційна компонента бізнес-системи. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки*. 2018. С. 340–341.
17. Chaffey D., Smith P. R. Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Taylor & Francis, 2022. 690 p.
18. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. P. 200–227.
19. Kenney M., Zysman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 2016. No. 32 (3). P. 61–69.
20. Amit R., Zott Ch. Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. 1st Edition. Publisher Wiley, 2020. 400 p.