

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Куземко А.В., аспірант (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)



Проведено аналіз чинників та умов впровадження інновацій у традиційні бізнес-моделі, а також розвитку інноваційного бізнес-моделювання. Виокремлено причини застосування інновацій у традиційних бізнес-моделях і напрями їх реалізації. Визначено межі впровадження інновацій у бізнес-моделі в цілому, в окремі бізнес-процеси, а також у систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Проаналізовано вплив ключових факторів на створення та успішну реалізацію інноваційних бізнес-моделей. Виявлено, що інноваційні бізнес-моделі мають універсальний характер і можуть застосовуватися на будь-яких стадіях життєвого циклу компанії.

Ключові слова: *інноваційні бізнес-моделі, бізнес-процеси, трансформація, цифрова економіка, ефективність.*

PECULIARITIES OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

Kuzemko A.V., PhD student (KhNU named after V.N. Karazin)

The development and application of business models as an element of strategic management is widespread in modern corporate governance practice. At the same time, in the context of a sharp change in the methods of competition towards increasing the importance of value propositions and transforming conceptual approaches to business management, the need for adequate business modeling to meet new requirements is growing significantly. The article analyzes the factors and conditions for introducing innovations into traditional business models, as well as the development of innovative business modeling. The reasons for the use of innovations in traditional business models and directions of their implementation are allocated. The boundaries of introducing innovations in the business model as a whole, in individual business processes, as well as in the system of interrelated business processes are determined. The influence of key factors on the creation and successful implementation of innovative business models is analyzed. It is found that innovative business models are universal in nature and can be applied at any stage of the company's life cycle.

The study found that for many modern companies, especially in advanced industries, the use of innovative business models is a vital necessity. According to the approach of many authors, innovations in the business model are an important source of competitiveness of enterprises, and the main purpose of developing and applying innovative business models in companies is to improve business processes in terms of creating opportunities for applying innovations in the existing business model. The analysis shows that the innovative business models and management systems currently used by most large corporations correspond to the basic understanding of the modern concept of corporate governance and strategic management. Based on the results of the analysis, the author concludes that there is a need for wider implementation of innovative business models in modern business practice in any industry and field of activity.

Keywords: *innovative business models, business processes, transformation, digital economy, efficiency.*

Постановка проблеми. Бізнес-моделі останнім часом дедалі активніше застосовують різні виробничі та комерційні компанії в їхній боротьбі за споживачів і ринки. Вже на початку поточного століття дослідники зазначали, що конкуренція між підприємствами сьогодні – це вже конкуренція не між продуктами, а між бізнес-моделями [1]. У цьому контексті набуває актуальності дослідження особливостей розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей підприємствами, що діють на різних сегментах ринків, виявлення та систематизація чинників, що впливають на створення інноваційних бізнес-моделей, оцінка їхнього впливу з точки зору зміни номенклатури продукції, що випускається, розширення кола споживачів, трансформації стратегічних особливостей ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження проведено вивчення сучасних зарубіжних праць у галузі корпоративного та стратегічного управління бізнес процесами К. Зотт (C. Zott), Р. Аміт (R. Amit) і Л. Массе (L. Massa) [2], Н.Дж. Фосса (N.J. Foss) і Т. Саебі (T. Saebi) [7], Р. Родрігес (R. Rodriguez), Ф. Дж. Моліна-Кастільо (F. J. Molina-Castillo) і Г. Свенссоном (G. Svensson) [17], М.Г.Е. Вельтера (M.G.E.Velter), В. Бітцера (V.Bitzer), Н.М.П. Бокена (N.M.P. Bocken) та Р. Кемпа (R. Kemp) [18], М. Камарго (M.Camargo) М. Дюма (M. Dumas) та О. Гонсалес-Рохас (O. González-Rojas) [22].

Проблематику цифрових бізнес-моделей для сучасних підприємств в умовах цифрової економіки розглядали Колешня Я. [19], Величко К., Цибульська Е. [20].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. В літературі досліджено і узагальнено теорію і практику формування бізнес-моделей, але все ж потребує детального дослідження та розробки рекомендації щодо вдосконалення та стимулювання

інноваційних бізнес-моделей та можливість адаптації компаній в умовах сучасних реалій цифровізації.

Мета статті є визначення особливостей розроблення інноваційних бізнес-моделей у сучасних умовах, виявлення та вивчення чинників, що впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі компаній, оцінювання значущості основних чинників з погляду їхнього впливу на підвищення ефективності діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У найзагальнішому вигляді бізнес-модель є компактним описом бізнесу, призначеним для його характеристики в контексті ринкової поведінки та аналізу діяльності системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, що його складають. Бізнес-модель також часто трактують як концептуальне уявлення про підприємницьку діяльність у вигляді логічного схематичного опису бізнесу, що має на меті допомогти в оцінці ключових чинників успіху компанії та розробити на цій основі стратегію ринкової поведінки. Так, К. Зотт (C. Zott), Р. Аміт (R. Amit) і Л. Массе (L. Massa) зазначають, що бізнес-моделі роблять наголос на системному, цілісному підході до пояснення того, як фірми «ведуть бізнес» [2].

У рамках широкого підходу до визначення цього поняття бізнес-модель трактується як певна система дій, що складається з безлічі взаємопов'язаних видів діяльності (бізнес-процесів), включно з діяльністю в ланцюжку створення вартості, вибором клієнта, вибором продукту або послуги тощо [3].

Нині існує безліч різноманітних бізнес-моделей, у рамках яких за допомогою різних способів відображаються особливості ринкової поведінки компаній. Найбільш важливими елементами аналізу (залежно від обраної бізнес-моделі) є: ключові цілі розвитку компанії, принципи організації та ведення бізнесу, особливості корпоративної культури компанії, цільова аудиторія

споживачів і особливостей вибудовування відносин з клієнтам, структура і склад ключових бізнес-партнерів (а також порядок взаємовідносин з ними), галузеві особливості сфери діяльності компанії і т.д.

Крім цього, в останні два десятиліття дедалі більшого поширення набуває практика впровадження інновацій в управління і бізнес, зокрема на рівні розроблення та адаптації своїх бізнес-моделей до нових умов ведення бізнесу. Різноманітні компанії дедалі активніше трансформують нові ідеї в поліпшені бізнес-моделі, щоб просуватися, конкурувати й успішно диференціювати себе на ринку. З'явилися і почали дедалі активніше застосовуватися інноваційні бізнес-моделі (business model innovation (BMI)), що вважаються принципово іншим способом ведення бізнесу в рамках існуючого [4]. Інновації в бізнес-моделі розглядаються сьогодні як новий спосіб створення вартості, що дає змогу фірмі поліпшити свою роботу та досягти основної конкурентоспроможності [5-6]. Це визначає високу важливість і значущість інноваційних бізнес-моделей для успішної діяльності компаній в умовах нової конкурентної реальності.

Проте дотепер у науковій літературі не склалося єдиних концептуальних підходів до розуміння сутності та характеристик інноваційних бізнес-моделей, їх класифікації, оцінювання чинників, що впливають на впровадження інновацій в бізнес-моделі. У відомій оглядово-аналітичній праці Н.Дж. Фосса (N.J. Foss) і Т. Саєбі (T. Saebi), яка була опублікована у 2016 р. та охопила 150 рецензованих наукових статей щодо інноваційних бізнес-моделей, опублікованих у період із 2000 до 2015 рр., чітко зазначено, що дотепер «наявна література щодо інноваційних бізнес-моделей... не має теоретичного обґрунтування, а емпіричні дослідження не є кумулятивними» [7, с. 200]. Н.Дж. Фосс і Т. Саєбі стверджують, що наявна

«література стикається з проблемами щодо ясності побудови і має прогалини щодо ідентифікації попередніх умов, непередбачуваних обставин і результатів» [7, с. 200]. Цей висновок підтверджується й іншими дослідниками, які зазначали, що, хоча інноваційним бізнес-моделям приділялося досить багато уваги в літературі, єдиної думки з приводу універсального визначення цього поняття досі немає [8].

Дослідження зарубіжної наукової літератури, присвяченої аналізу розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей, показало, що основний акцент у рамках процедури інноваційного бізнес-моделювання робиться на вивченні впливу організаційних характеристик корпоративної структури на бізнес-процеси. Це пов'язано з тим, що, як зазначають Н.Дж. Фосс і Т. Саєбі, основні дослідження і за традиційними бізнес-моделями, і за інноваційними бізнес-моделями мають очевидний стосунок до сфери стратегії в рамках менеджменту [7, р.221].

Основними цільовими царинами розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей у рамках цього підходу є розвиток бізнесу загалом, управління бізнес-процесами, моделювання бізнесу на основі інновацій. Своєю чергою, до базових елементів корпоративної структури, що найбільшою мірою впливають на бізнес-процеси, відносяться організаційні межі окремих бізнес-процесів та їхня організаційна узгодженість, а також організаційна складність та організаційна легітимність застосовуваної бізнес-моделі. Що стосується основного напряму теоретичних досліджень та емпіричних розробок у цій царині, то до нього належать дослідження з виявлення інноваційних можливостей наявних бізнес-моделей з метою їх адаптації в нових умовах ведення бізнесу.

Аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню чинників, що

впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі, показав, що й у цій царині й досі існують обмежені знання щодо чинників, які сприяють впровадженню інновацій у бізнес-моделі [9]. У попередніх дослідженнях автори вивчали чинники, що впливають на інновації, дискретно. Це не дає змоги вловити складну природу інновацій у бізнес-моделях, яка передбачає взаємний вплив безлічі взаємопов'язаних факторів [9-11].

Цікавим винятком є робота китайських дослідників, присвячена вивченню чинників, що впливають на інновації в бізнес-моделях на прикладі китайської компанії-виробника високотехнологічного обладнання [1]. Автори дослідження виокремили та провели поглиблений аналіз впливу семи чинників, що впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі високотехнологічної компанії. Це такі чинники:

- тиск ринку,
- державна політика,
- технології (інформаційні технології та технологічні інновації),
- підприємництво,
- культура і стратегія,
- людські ресурси
- організаційні можливості.

Перелічені чинники, своєю чергою, об'єднуються в групи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також групу факторів, що забезпечують (підтримують). Зокрема, ринковий тиск, державна політика та інформаційні технології є зовнішніми чинниками, а підприємництво і технологічні інновації – внутрішніми чинниками. Своєю чергою, культура і стратегія, людські ресурси та організаційні можливості є підтримувальними факторами.

При цьому, як уже зазначалося раніше, організаційні характеристики корпоративної структури вивчаються найчастіше, оскільки успішна трансформація на інноваційній основі діючої бізнес-моделі прямо і

безпосередньо залежить від організаційних можливостей компанії. Більшість дослідників, які опікуються цими питаннями, зазначають, що для успішного впровадження інноваційної бізнес-моделі фірми мають створювати й підтримувати таку організаційну культуру, в якій цінується навчання та інновації, в якій активно розвиваються новаторська свідомість та інноваційний потенціал усіх співробітників.

Необхідність чіткого поділу чинників за групами зумовлена їхньою різною роллю у формуванні та реалізації конкретних бізнес-стратегій. На підставі проведеного дослідження було зроблено висновки, що компанії, які бажають ефективно впроваджувати інновації у свої бізнес-моделі для підвищення своєї конкурентоспроможності та продуктивності, повинні активно сканувати своє зовнішнє середовище, щоб розуміти зміни в конкуренції та потребах клієнтів, тим самим виявляючи нові маркетингові можливості та нові способи ведення бізнесу, а також приділяти особливу увагу розвитку підприємництва [1, с. 12].

Звертаючись до ключових праць у царині факторного аналізу особливостей побудови та застосування інноваційних бізнес-моделей, слід особливо виокремити дослідження С. Шнайдера (S. Schneider), якого вважають одним із найвідоміших дослідників у царині розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей, аналізу й урахуванні впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на можливості застосування інновацій у бізнес-моделях.

Результати досліджень С. Шнайдера засвідчили, що компанії, які піддаються сильному впливу зовнішніх змін, зосереджені на розкритті об'єктивних можливостей своїх бізнес-моделей, тоді як компанії, які працюють за відсутності зовнішніх змін, концентруються на створенні можливостей для впровадження інновацій у самі бізнес-моделі [9, 12].

Крім того, низка прикладів успішних інноваційних бізнес-стратегій засвідчила, що для пом'якшення когнітивних викривлень, які виникають у разі акцентованої уваги лише на одній складовій, необхідно одночасно враховувати кілька чинників, які впливають на них, і за умови постійного вивчення інноваційних можливостей свого бізнесу, керівники багатьох компаній можуть успішно об'єднати різні моделі поведінки, пропоновані різними можливостями [12].

Що стосується такого внутрішнього чинника як використання нових технологій (технологічні інновації), то зарубіжні дослідження засвідчили, що бізнес-моделі компаній, які ґрунтуються на нових технологіях, позитивно впливають на конкурентну перевагу компанії. Також було доведено, що чим ширше використовуються нові технології в інноваційних бізнес-моделях, тим вища конкурентна перевага компанії [13, с. 2110].

Особливим напрямом досліджень у сфері розроблення інноваційних бізнес-

моделей є так званий «ціннісний» напрямок, у рамках якого інноваційну бізнес-модель трактують, насамперед, як особливий спосіб створення цінності шляхом відкриття нових можливостей, нових ринків, нових методів отримання прибутку тощо [14], а також як опис єдиного комплексного бізнес-процесу компанії через формування мережі створення цінності для задоволення потреб своїх клієнтів і зацікавлених сторін [15]. У рамках цього підходу вважають, що в інноваційній бізнес-моделі відображається, яким чином компанія створює і постачає цінність клієнтам і як вона отримує цінність [16]. Наприклад, у дослідженні, проведеному Р. Родрігес (R. Rodriguez), Ф. Дж. Моліна-Кастільо (F. J. Molina-Castillo) і Г. Свенссоном (G. Svensson), показано, що інноваційні зміни в бізнес-моделях є прекрасною можливістю для розроблення стратегій для створення, захоплення та надання цінності клієнтам на ринку й у суспільстві, для поліпшення доходів і витрат фірми, для побудови адекватної фірмової архітектури (17).

Основні характеристики сучасних підходів до інноваційних бізнес-моделей

Стратегічний фокус впровадження інновацій у бізнес-модель	Процедура впровадження інновацій у бізнес-модель	Автори підходу, рік
Розвиток бізнесу в цілому Управління бізнес-процесами Моделювання бізнесу на основі інновацій	Внесення змін у бізнес-процеси з погляду створення можливостей для інновацій в існуючій бізнес-моделі	Schneider S. (2019)
Керування організаційними змінами кордонів між цілями компанія та їхніми зовнішніми зацікавленими сторонами на основі інновацій	Виокремлення прикордонного характеру інноваційних дій у рамках стійкої бізнес-моделі за основними бізнес-процесами	Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. (2020)

Джерело: складено автором.

У рамках «ціннісного» напряму велике значення також має аналіз меж внесення змін до бізнес-моделей. Так, у роботі М.Г.Е. Вельтера (M.G.E.Velter), В. Бітцера (V.Bitzer), Н.М.П. Бокена (N.M.P. Bocken) та Р. Кемпа (R. Kemp), присвяченій дослідженню прикордонного характеру інноваційних дій у межах наявної бізнес-моделі, особлива увага приділяється аналізу різних типів організаційних змін кордонів між цільовими компаніями та їхніми зовнішніми зацікавленими сторонами [18]. В основі дослідження М.Г.Е. Вельтера, В. Бітцера, Н.М.П. Бокена та Р. Кемпа лежить методологія концепції прикордонної роботи, за допомогою якої було виокремлено й вивчено організаційні кордони процесів отримання інформації, ведення перемовин, а також результати та наслідки порушення і зміни організаційних кордонів. Автори виявили, що складність узгодження різних дій з проведення організаційних змін виникає внаслідок різного розуміння цінності в різних суб'єктів взаємодії, внаслідок розбіжності інтересів у зацікавлених сторін, а також різного розуміння процесів поділу ризиків і відповідальності [18].

У результаті ці розбіжності обмежують відкритість дійових осіб для узгодження в рамках наявних процесів і дій, а отже, для їхнього подолання необхідні взаємні зміни кордонів. Таким чином, упровадження інновацій в наявній бізнес-моделі та зміни організаційних кордонів дадуть змогу підвищити ефективність участі в ключових бізнес-процесах усіх зацікавлених сторін, поліпшити розуміння організаціями цінності та забезпечити отримання необхідної цінності [18].

Підсумовуючи стислий аналіз основних сучасних підходів і напрямів аналізу до трактування сутності інноваційної бізнес-моделі, на прикладі підходу, запропонованого М.Г.Е.Вельтером, В.Бітцераом, Н.М.П.Бокеном і Р.Кемпом, порівняно з підходом С. Шнайдера потрібно відзначити

їх взаємну взаємодоповнюваність. Шнайдера потрібно відзначити їхню взаємну доповнюваність попри зовнішні відмінності. У таблиці наведено стратегічні фокуси і процедури впровадження інновацій у бізнес-модель у рамках двох позначених підходів.

Отже, для успішного розроблення та впровадження інноваційної бізнес-моделі необхідно враховувати як внутрішні можливості самої компанії та застосовуваної в ній бізнес-моделі, а також особливостей бізнесу, так і кордони, що склалися між ключовими бізнес-процесами.

Важливим питанням, що стосується створення і практичного застосування інноваційних бізнес-моделей, є завдання організації ефективного процесу трансформації наявної бізнес-моделі. Даний процес часто гальмується і втрачає частину ефективності від впровадження інновації внаслідок об'єктивної складності самої організаційної структури компанії, яка може мати недоліки, зумовлені системою існуючих взаємозв'язків усередині фірми. Зокрема, згідно з досить широко поширеною думкою, впроваджувані в бізнес-моделі інновації являють собою «сплановані, нові, нетривіальні зміни ключових елементів бізнес-моделі фірми та/або архітектури, що пов'язує ці елементи» [7], які можуть суперечити наявним і вже звичним як співробітникам фірми, так і її клієнтам, елементам і навичкам взаємодії.

Такий стан протиріччя стає дедалі більш вираженим і гострим в умовах цифровізації, зокрема, внаслідок об'єктивних складнощів унесення змін до програмного забезпечення багатьох компаній, а також унаслідок складності самого процесу впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами. Наразі для підвищення ефективності та результативності наявних бізнес-процесів необхідне здійснення їхнього оцифрування на основі розвитку інформаційних технологій, а також перехід до цифровізації бізнесу та бізнес-процесів загалом [8, 19,

20]. При цьому потрібно зазначити, що наявність прямої залежності успішності створення інноваційної бізнес-моделі від відповідного цифрового, інформаційного середовища, від розвитку штучного інтелекту широко наголошується вченими та практиками [21].

Вплив фактора інформаційних (цифрових) технологій найяскравіше проявляється під час розв'язання питання про зміну рівня організаційної складності компанії, що впроваджує інновації в бізнес-модель. Організаційна складність, як характеристика та елемент організаційної структури компанії, виконує посередницьку функцію між цифровими системами планування ресурсів підприємства та інноваціями в бізнес-моделях і може негативно позначитися на ефективності інновацій [22]. Наявність такої залежності було підтверджено М. Камарго (M. Camargo) М. Дюма (M. Dumas) та О. Гонсалес-Рохас (O. González-Rojas) у їхньому дослідженні 104 фірм по всьому світу, які провели одночасне впровадження цифрових систем планування ресурсів підприємства та здійснення інноваційних змін у бізнес-моделях [22]. Виявлення та опис цієї залежності має важливе практичне значення для оптимізації процесу впровадження цифрових систем планування ресурсів компанії з метою отримання необхідної віддачі від витрат і доходів, пов'язаних з інноваціями в бізнес-моделях.

Висновок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що для багатьох сучасних компаній, особливо в передових галузях виробництва, застосування інноваційних бізнес-моделей є життєво важливою необхідністю. Згідно з підходом багатьох авторів, інновації в бізнес-моделі є важливим джерелом конкурентоспроможності підприємств, а основна мета розроблення та застосування в компаніях інноваційних бізнес-моделей полягає в удосконаленні бізнес-процесів з погляду створення можливостей для

застосування інновацій в існуючій бізнес-моделі.

У процесі аналізу встановлено, що інноваційні бізнес-моделі та системи управління, які застосовує нині більшість великих корпорацій, відповідають базовому розумінню сучасної концепції корпоративного управління та стратегічного менеджменту.

Основними сферами застосування інноваційних бізнес-моделей є:

- 1) розвиток бізнесу загалом,
- 2) управління бізнес-процесами,
- 3) моделювання бізнесу на основі інновацій,
- 4) управління організаційними змінами кордонів між цілями компаній,
- 5) управління взаємодією зовнішніх зацікавлених сторін.

Таким чином, зроблено загальний висновок про доцільність і можливість ширшого впровадження інновацій у бізнес-моделювання сучасних компаній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 5. P. 14-55.
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.
3. Ricart J., Casadesus-Masanell R. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 100–107.
4. Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*. 2006. Vol. 23. P. 19–25.
5. Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*. 2014. Vol. 44. P. 237–247.
6. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive

imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. P. 464–482.

7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. № 1. P. 200–227.

8. Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A framework for digital transformation and business model innovation. *Journal of Contemporary Management*. 2020. Vol. 25. P. 111–132.

9. Schneider S., Spieth P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 17. P. 755–756.

10. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 172–194.

11. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 354–363.

12. Schneider S. How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*. 2019. Vol. 49. № 4. P. 399–420.

13. Dymitrowski A., Mielcarek P. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 16. № 6. P. 2110–2128.

14. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A business model innovation typology. *Decision Sciences*. 2015. Vol. 46. P. 301–331.

15. Voelpel S., Leibold M., Tekie E. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Review*. 2005. Vol. 23. P. 37–49.

16. Katsamakos E., Pavlov O. AI and Business Model Innovation: Leverage the AI Feedback Loops. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 22–30.

17. Rodríguez R., Molina-Castillo F.J., Svensson G. The mediating role of

organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 328–341.

18. Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. P. 119–497.

19. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24, С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>

20. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

21. Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*. 2021. Vol. 1. P. 1–45.

22. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Automated discovery of business process simulation models from event logs. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 134. P. 113–284.

REFERENCES

1. Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 5. P. 14–55.

2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.

3. Ricart J., Casadesus-Masanell R. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 100–107.

4. Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*. 2006. Vol. 23. P. 19–25.
5. Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*. 2014. Vol. 44. P. 237–247.
6. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. P. 464–482.
7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. № 1. P. 200–227.
8. Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A framework for digital transformation and business model innovation. *Journal of Contemporary Management*. 2020. Vol. 25. P. 111–132.
9. Schneider S., Spieth P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 17. P. 755–756.
10. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 172–194.
11. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 354–363.
12. Schneider S. How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*. 2019. Vol. 49. № 4. P. 399–420.
13. Dymitrowski A., Mielcarek P. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 16. № 6. P. 2110–2128.
14. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A business model innovation typology. *Decision Sciences*. 2015. Vol. 46. P. 301–331.
15. Voelpel S., Leibold M., Tekie E. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Review*. 2005. Vol. 23. P. 37–49.
16. Katsamakas E., Pavlov O. AI and Business Model Innovation: Leverage the AI Feedback Loops. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 22–30.
17. Rodríguez R., Molina-Castillo F.J., Svensson G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 328–341.
18. Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. P. 119–497.
19. Koleshnya Y. Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, oglyad ta osoblyvosti. [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Entrepreneurship and innovations*, 2022. № 24. C. 87–91. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14> [in Ukrainian].
20. Velychko K., Cybulska E., Transformaciya biznes-modelei kompanii: suchasni vikliki ta perspektivi u tcyfrovii ekonomici [Transformation of companies' business models: current challenges and prospects in the digital economy]. *Economy and society*. 2023. № 52. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
21. Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*. 2021. Vol. 1. P. 1–45.
22. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Automated discovery of business process simulation models from event logs. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 134. P. 113–284.