

Таким чином, інновації в торговельних мережах не лише підвищують ефективність їх діяльності, а й сприяють створенню нових можливостей для задоволення потреб сучасних споживачів. Вони дозволяють торговим мережам адаптуватися до змінюваних умов ринку, забезпечити високу конкурентоспроможність і зберегти лояльність своїх клієнтів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бреус С., Дудник О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68>.
2. Графська О., Головчук Ю., Никига О. Роль маркетингових інновацій у розвитку гастрономічного туризму в регіоні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-9>.
3. Дунська А.Р., Шевченко Т.Л. Роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку міжнародної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.27>.
4. Danylo S. Сутність і особливості розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 3(81). С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.27>.

Канд. екон. наук Тростянська К. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ:

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Бізнес-модель як концептуальна структура, яка описує логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством є основою стратегічного управління підприємством. Її гнучкість та адаптивність до змін визначають рівень стійкості компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Вдалий дизайн бізнес-моделі дозволяє не лише отримувати конкурентні переваги, а й мінімізувати ризики, підвищувати операційну ефективність та забезпечувати стійке фінансове зростання.

Зміни у бізнес-середовищі, такі як цифровізація, глобалізація, зміни регуляторної політики, вплив кризи та нові споживчі тренди, змушують компанії переглядати свої бізнес-моделі. Відсутність адаптації до змін може призвести до втрати ринкових позицій та навіть виходу з ринку. Таким чином,

Том 1. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ УСПІХУ

бізнес-модель є не статичною конструкцією, а динамічною системою, яка потребує постійного перегляду та оновлення. Трансформація бізнес-моделей є важливим процесом, який може бути спричинений як об'єктивними зовнішніми факторами, так і необхідністю внутрішніх змін для посилення ефективності бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Детермінанти трансформації бізнес-моделей

Компонент бізнес-моделі (за [1])	Зовнішні причини трансформації	Внутрішні причини трансформації
Ціннісна пропозиція	Зміни в потребах та очікуваннях споживачів Виникнення нових конкурентних рішень Технологічні інновації	Необхідність оновлення продуктів Оптимізація процесів створення цінності
Сегменти клієнтів	Демографічні та соціальні зміни Зміни у споживчій поведінці Глобалізація та вихід на нові ринки	Виявлення нових цільових аудиторій Переорієнтація на прибуткові сегменти
Канали збуту	Розвиток e-commerce Зміни в логістичних процесах Нові маркетингові інструменти	Оптимізація витрат на дистрибуцію Інтеграція омніканальних стратегій
Взаємовідносини з клієнтами	Зростання ролі персоналізованого маркетингу Нові цифрові комунікаційні технології Збільшення очікувань клієнтів	Покращення сервісу Використання CRM-систем
Джерела доходів	Зміни у платоспроможності споживачів Нові моделі монетизації Коливання економічної ситуації	Диверсифікація доходів Оптимізація цінової політики
Ключові ресурси	Дефіцит матеріальних і людських ресурсів Технологічні зміни Екологічні та регуляторні обмеження	Оптимізація використання ресурсів Розвиток персоналу
Ключові види діяльності	Автоматизація та цифровізація Нові регуляторні вимоги Конкурентний тиск	Впровадження інновацій Реорганізація бізнес-процесів
Ключові партнери	Зміни у вартості та доступності ресурсів Геополітичні ризики Стратегічні альянси конкурентів	Оптимізація партнерських зв'язків Кооперація для виходу на інші ринки
Структура витрат	Зростання собівартості Податкові зміни Нестабільність цін на ресурси	Оптимізація витрат Впровадження Lean-методологій

Механізм трансформації бізнес-моделі являє собою сукупність процесів, інструментів та управлінських рішень, які забезпечують перехід підприємства від однієї бізнес-моделі до іншої у відповідь на зміни зовнішнього середовища або внутрішні виклики. Основні компоненти механізму трансформації: ініціація трансформації; стратегічне планування зміни бізнес-моделі;

реалізація трансформації; адаптація організації; оцінка ефективності та коригування бізнес-моделі [2].

Основними способами трансформації бізнес-моделей є:

1. Еволюційна трансформація (Amazon, McDonald's, Spotify). Підхід полягає у поступових, шляхом тестування, змінах окремих компонентів бізнес-моделі для адаптації моделі до нових умов [3].

2. Революційна трансформація (Apple, Tesla, Netflix, Uber). Проводиться заміна існуючої бізнес-моделі на абсолютно нову. Цей підхід передбачає створення інноваційної моделі, яка зруйнує старі шаблони і запропонує радикально новий підхід до ведення бізнесу [3].

3. Експериментальна трансформація (Google, Amazon, Starbucks). Підхід полягає у випробуванні нових ідей та змін у бізнес-моделі та знаходженні оптимального підходу до створення і доставки цінності клієнтам.

4. Відкриті інновації (платформа LEGO Ideas, Tesla Supercharger, Xiaomi та Mi Community, платформа Xiaomi Youpin, платформа NASA Open Innovation). До процесу створення нових бізнес-моделей залучені партнери і клієнти, що дозволяє згенерувати більшу кількість ідей та створити потужну мережу.

5. Рушійні зміни (Spotify, Airbnb, Fulfillment by Amazon). Проводиться модифікація взаємодії між ключовими компонентами бізнес-моделі в областях цінової пропозиції, операційної структури, людського капіталу та фінансової вартості.

Вивчення трансформації бізнес-моделей дозволяє зрозуміти механізми адаптації компаній до викликів сучасного економічного середовища. Це є передумовою розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу, управління ризиками та досягнення стійкого конкурентного зростання.

Список використаних джерел:

- 1 Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : Wiley, 2010. 288 p.
- 2 Velandia, P., Herrera, A., S'anchez, M., & Villalobos, J. (2024). Facilitating business model transformation: Theory, operators, and patterns. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100203. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100203>.
- 3 Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: A review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89-108. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>.