

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-14>

УДК 330.341.1:004:339.137.2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Масленніков Євген Іванович

доктор економічних наук, професор

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>**Мельник Юрій Миколайович**

доктор економічних наук, професор

Одеський національний технологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2307-1592>

Анотація. У статті досліджено проблеми забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації національної економіки, підкреслюючи, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення ефективності бізнесу, створення нових джерел цінності та формування стійких конкурентних переваг підприємств. Розглянуто теоретичні засади сутності бізнес-моделі, її еволюцію та особливості трансформації під впливом інновацій і цифрових технологій. Обґрунтовано роль інноваційних бізнес-моделей як інструменту адаптації підприємств до динамічного середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, технологічних змін і посилення конкуренції. Проаналізовано ключові фактори конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей, зокрема технологічні, організаційні, фінансові, ринкові, інституційні та безпекові, що формують комплексну основу ефективного функціонування підприємств у цифровому середовищі. Встановлено, що цифровізація сприяє трансформації бізнес-процесів, підвищує значення data-driven підходів до управління, водночас створюючи нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, необхідністю значних інвестицій та адаптацією до швидких змін. Особливу увагу приділено розробленню механізму забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей, який базується на інтеграції стратегічної, цифрової, аналітичної, інноваційної, ризик-орієнтованої та ESG-складових. Доведено, що ефективність такого механізму визначається рівнем синергії між його елементами, а також здатністю підприємств до адаптації, гнучкості та використання сучасних цифрових інструментів. Виокремлено ключові проблеми, що стримують розвиток інноваційних бізнес-моделей, зокрема недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмеженість інвестиційних ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та вплив воєнних викликів. Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, що передбачає інтеграцію інновацій, цифрових технологій та сучасних управлінських практик. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню їх довгострокового розвитку в умовах цифровізації національної економіки.

Ключові слова: інноваційні бізнес-моделі, національна економіка, конкурентоспроможність, цифровізація економіки, цифрова трансформація, бізнес-модель, управління, цифрові технології, інновації, механізм забезпечення, ESG, адаптивність, цифровізація, економічний розвиток.

Актуальність проблеми. В умовах глобальної цифрової трансформації економіки, що супроводжується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, платформених рішень та data-driven підходів до управління, суттєво змінюються підходи до формування та функціонування бізнес-моделей підприємств. Цифровізація національної економіки виступає ключовим драй-

вером підвищення ефективності господарської діяльності, водночас посилюючи конкуренцію та змінюючи її природу – від традиційних ресурсних переваг до інтелектуальних, технологічних і аналітичних. У таких умовах інноваційні бізнес-моделі стають основним інструментом забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяють швидко адаптуватися



© Масленніков Є. І., Мельник Ю. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

до змін ринкового середовища, впроваджувати нові способи створення цінності та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах функціонування національної економіки України під впливом воєнного стану та пов'язаних із ним викликів, зокрема руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності ринків і підвищення рівня ризиків. За таких обставин цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі виступають не лише чинником конкурентоспроможності, але й інструментом забезпечення адаптивності, гнучкості та відновлення бізнесу, що обумовлює необхідність поглибленого наукового осмислення механізмів забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації національної економіки посідає вагомe місце в сучасних наукових дослідженнях. У працях О. Филипенко та Г. Синициної [1], О. Литовченко, В. Дячека, М. Мітіна [2], Є. Коломойця [3], Т. Пушкар, Г. Базецької, Г. Соболевої [4], А. Анопи та С. Ілляшенка [5], а також у дослідженнях Z. Wang, S. Lin, Y. Chen, O. Lyulyov, T. Pimonenko [6], Y. Jia, J. Su, L. Cui, L. Wu, K. H. Tan [7] та аналітичних матеріалах OECD [8] значна увага приділяється сутності цифрової трансформації, еволюції бізнес-моделей, ролі платформних рішень, даних, цифрових ресурсів і управлінської гнучкості у формуванні конкурентних переваг підприємств. Дослідники обґрунтовують, що цифровізація змінює логіку створення, доставки та монетизації цінності, сприяє появі нових форматів інноваційного бізнесу, підвищує адаптивність підприємств до ринкових змін і водночас загострює вимоги до швидкості управлінських рішень, технологічної спроможності, кіберстійкості та інтеграції цифрових компетентностей. Окремі дослідники акцентують увагу на взаємозв'язку між цифровою трансформацією, інноваційністю та конкурентоспроможністю як на рівні підприємства, так і в ширшому контексті цифрової економіки та національного розвитку. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного забезпечення конкурентоспроможності саме інноваційних бізнес-моделей у контексті цифровізації національної економіки України, з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, потребою в масштабуванні цифрових рішень і підвищенням ролі інновацій у відновленні економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровій

трансформації економіки та розвитку інноваційних бізнес-моделей, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребує подальшого дослідження питання комплексного забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації національної економіки, з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища та зростання ролі даних і цифрових технологій. Недостатньо вивченими є механізми інтеграції цифрових інструментів у бізнес-моделі підприємств, оцінка їх впливу на формування довгострокових конкурентних переваг, а також питання адаптивності інноваційних бізнес-моделей до умов воєнного стану, економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних засад забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації національної економіки, а також визначення ключових факторів і механізмів формування їх стійких конкурентних переваг. У межах поставленої мети передбачено аналіз сутності та еволюції інноваційних бізнес-моделей, оцінку впливу цифровізації на трансформацію процесів створення цінності, виявлення основних чинників конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі, а також дослідження сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища та воєнним станом. Особлива увага приділяється розробленню концептуальних підходів і практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей. Досягнення поставленої мети спрямоване на обґрунтування науково-практичних рішень, що сприятимуть підвищенню адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств у процесі цифрової трансформації національної економіки.

Методи дослідження. У процесі підготовки наукової статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системність, логічність і наукову обґрунтованість дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації національної економіки. Застосовано діалектичний метод для виявлення закономірностей трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, інноваційних процесів та глобальних викликів, зокрема умов воєнного стану та економічної нестабільності. Системний підхід дозволив розглянути інноваційні бізнес-моделі як складову цілісного механізму функціонування підприємства, що інтегрує технологічні, організаційні, фінансові та інформаційні компоненти в єдину систему формування цінності та конкурентних переваг.

За допомогою методів аналізу та синтезу наукових підходів до визначення сутності бізнес-моделей, цифровізації та конкурентоспроможності узагальнено теоретичні засади дослідження та виявлено ключові фактори впливу на розвиток інноваційних бізнес-моделей. Порівняльно-аналітичний метод використано для дослідження сучасних тенденцій цифрової трансформації бізнесу та узагальнення міжнародного досвіду впровадження інноваційних бізнес-моделей з метою його адаптації до умов національної економіки України. Методи індукції та дедукції застосовані для формування науково обґрунтованих висновків щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. Крім того, використано метод узагальнення для формування концептуальних підходів до побудови механізму забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей, а також елементи економіко-аналітичного методу для оцінювання впливу цифрових факторів на ефективність функціонування підприємств. Сукупність зазначених методів забезпечила комплексне дослідження проблематики та дозволила сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Результати дослідження. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, що супроводжується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, розвитком платформених рішень, поширенням аналітики великих даних та формуванням цифрових екосистем. У таких умовах традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають ефективність, що обумовлює необхідність формування та впровадження інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємств.

Погодимося, що «цифрова трансформація економіки змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, сприяючи впровадженню новітніх технологій в різні галузі. Даний процес має глибокий вплив на всі аспекти підприємницької діяльності, включаючи мар-кетинг, логістику, фінансові операції та управління кадрами. Цифровізація відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема через автоматизацію процесів, покращення взаємодії з клієнтами та збирання великих обсягів даних для прийняття більш ефективних рішень. Водночас виникає проблема, пов'язана з необхідністю адаптації бізнес-моделей до нових умов цифрової економіки, зокрема перехід від традиційних фізичних бізнес-структур до цифрових платформ, використання яких вимагає значних інвестицій у технології та зміни в управлінських компаніях. Перед підприємствами постають виклики,

пов'язані з безпекою даних, інтеграцією нових технологій і забезпеченням ефективності бізнес-процесів» [2].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки поняття бізнес-моделі набуває ключового значення як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. Бізнес-модель розглядається як концептуальна конструкція, що відображає логіку створення, доставки та привласнення цінності, визначає взаємозв'язки між ключовими елементами діяльності підприємства, зокрема ресурсами, процесами, партнерами, клієнтами та потоками доходів. Вона виступає своєрідним «архітектурним каркасом» бізнесу, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Значна кількість науковців розглядають бізнес-модель як концептуальний інструмент, що містить певний набір об'єктів, концепцій, елементів та їхніх зв'язків з планування бізнес-логіки у господарській діяльності підприємства. У такому контексті бізнес-модель виступає не лише як опис функціонування підприємства, але й як інструмент інтеграції стратегічних, організаційних та економічних рішень, що забезпечують узгодженість між процесами створення цінності та механізмами її монетизації. Вона дозволяє систематизувати уявлення про джерела формування доходів, структуру витрат, взаємодію з ключовими партнерами та споживачами, а також визначає способи досягнення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

З урахуванням сучасних умов цифровізації економіки та посилення ролі інновацій доцільно розглядати бізнес-модель як динамічну, відкриту та адаптивну систему, здатну до трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій, аналітичних інструментів і нових форматів взаємодії з клієнтами, що істотно змінює традиційні підходи до формування та реалізації бізнес-моделей.

На наш погляд, бізнес-модель – це інтегрована система взаємопов'язаних елементів (ціннісної пропозиції, ресурсів, процесів, каналів взаємодії, джерел доходів та механізмів управління), яка визначає логіку створення, доставки та привласнення цінності з урахуванням використання інноваційних і цифрових інструментів та забезпечує формування стійких конкурентних переваг у змінному середовищі функціонування суб'єкта національної економіки.

«Сучасна бізнес-модель компаній, як учасників економічної діяльності, повинна передбачати активне впровадження цифрових технологій, де інформаційні системи виступають основним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг і сталого розвитку» [5].

Еволюція підходів до розуміння бізнес-моделей відображає загальні тенденції розвитку економічних систем. Якщо на початкових етапах бізнес-модель ототожнювалася з механізмом отримання прибутку, то з розвитком теорії менеджменту та підприємництва вона трансформувалася у складну багатокомпонентну систему, що включає не лише фінансові аспекти, а й інноваційні, технологічні та клієнтоорієнтовані складові. У сучасному науковому дискурсі бізнес-модель розглядається як динамічна система, здатна до адаптації та трансформації під впливом зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває поняття інноваційної бізнес-моделі, яка передбачає зміну або оновлення ключових елементів традиційної бізнес-моделі з метою створення нової цінності та отримання конкурентних переваг. Інноваційність може проявлятися у зміні способів взаємодії з клієнтами, впровадженні нових каналів збуту, використанні нових технологій або трансформації логіки отримання доходу. Інноваційні бізнес-моделі забезпечують підприємствам можливість не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й формувати нові ринки та змінювати правила конкуренції.

Інноваційні бізнес-моделі є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації. У сучасному науковому дискурсі вони розглядаються як такі бізнес-моделі, що передбачають створення нових або суттєво модифікованих способів формування, доставки та привласнення цінності шляхом використання інноваційних підходів, технологій або управлінських рішень.

На відміну від традиційних, інноваційні бізнес-моделі не обмежуються оптимізацією окремих елементів діяльності підприємства, а передбачають комплексну трансформацію всієї логіки функціонування бізнесу, що може проявлятися у зміні ціннісної пропозиції, переході до нових каналів взаємодії зі споживачами, впровадженні цифрових платформ, використанні нових джерел доходів або формуванні нових форматів партнерства.

Сутність інноваційних бізнес-моделей полягає у здатності підприємства генерувати нову цінність для споживачів і водночас забезпечувати економічну ефективність за рахунок використання інновацій. Така цінність може створюватися через персоналізацію продуктів і послуг, підвищення швидкості обслуговування, зниження витрат або формування принципово нових споживчих рішень.

В умовах цифровізації інноваційні бізнес-моделі дедалі більше базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних, автоматизації процесів та платформних рішень, що дозволяє підприємствам швидко

масштабувати свою діяльність, виходити на нові ринки та підвищувати ефективність управління. Водночас такі моделі характеризуються високим рівнем гнучкості, адаптивності та здатністю до постійного оновлення.

На наш погляд, інноваційні бізнес-моделі доцільно визначати як динамічні, інтегровані системи організації бізнесу, що базуються на використанні інноваційних і цифрових інструментів та спрямовані на створення нової цінності, формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінного середовища.

Технологічні трансформації, зумовлені активним впровадженням інформаційно-комунікаційних структурних технологій Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), істотно змінюють національну економіку та бізнес-середовища. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва, розвиток штучного інтелекту, Інтернет речей, хмарних технологій і блокчейн-рішення форми принципово нові умови функціонування підприємств. У цих умовах відбувається трансформація традиційних підходів до організації бізнесу, що виникає у появі інноваційних бізнес-моделей, зміні конкурентних стратегій та посиленні ролі цифрових ресурсів як ключового джерела створення цінності [2].

У контексті цифровізації економіки особливого розвитку набувають цифрові бізнес-моделі, які базуються на активному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, даних та цифрових платформ. Серед них доцільно виділити кілька ключових типів.

По-перше, платформні бізнес-моделі, які передбачають створення цифрових платформ, що об'єднують різні групи користувачів (виробників, споживачів, постачальників послуг) і забезпечують їх взаємодію. Такі моделі характеризуються мережевими ефектами, масштабованістю та здатністю до швидкого зростання.

По-друге, екосистемні бізнес-моделі, які формуються на основі інтеграції різних учасників у єдину цифрову екосистему. У межах таких моделей створюється комплекс взаємопов'язаних продуктів і послуг, що забезпечують синергію та підвищують цінність для кінцевого споживача. Екосистемний підхід дозволяє підприємствам виходити за межі традиційних галузевих кордонів і формувати нові ринкові ніші.

По-третє, бізнес-моделі, орієнтовані на дані, у яких ключовим ресурсом виступають дані, а основою прийняття управлінських рішень – їх аналітична обробка. Використання великих масивів даних, алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ дозволяє підвищити точність прогнозування, персоналізувати пропозиції для клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси.

Еволюція інноваційних бізнес-моделей у цифрову епоху характеризується переходом від лінійних до мережових і платформних структур, від ресурсно-орієнтованих підходів до дано-орієнтованих, а також від стабільних організаційних форм до гнучких і адаптивних систем. У сучасних умовах саме здатність підприємства до постійного оновлення бізнес-моделі, інтеграції цифрових технологій та використання інновацій визначає рівень його конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційні бізнес-моделі виступають ключовим інструментом адаптації підприємств до умов цифровізації національної економіки та формування стійких конкурентних переваг у динамічному і невизначеному середовищі.

У сучасних умовах цифровізації національної економіки конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише традиційними ресурсними чи фінансовими можливостями, а здатністю ефективно інтегрувати цифрові технології, інноваційні підходи та аналітичні інструменти у власні бізнес-моделі, що обумовлює необхідність системного підходу до ідентифікації факторів, що формують конкурентні переваги інноваційних бізнес-моделей.

Цифровізація змінює саму природу конкуренції, переводячи її у площину швидкості обробки інформації, гнучкості управлінських рішень, здатності до масштабування та адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах конкурентоспроможність формується як результат синергії технологічних, організаційних, фінансових, ринкових, інституційних і безпекових факторів.

Систематизація ключових факторів конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації дозволяє виділити їх основні групи (табл. 1).

Аналіз представлених факторів свідчить, що ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей відіграє саме їх комплексна взаємодія. Зокрема, технологічні фактори виступають базисом цифрової трансформації, проте їх ефективність значною мірою залежить від організаційної гнучкості та здатності підприємства до впровадження змін. Водночас фінансові ресурси забезпечують мож-

ливість реалізації інноваційних рішень, а ринкові фактори визначають рівень їх відповідності потребам споживачів.

Особливого значення в умовах сучасних викликів набувають інституційні та безпекові фактори. З одного боку, державна підтримка та сприятливе регуляторне середовище можуть суттєво стимулювати розвиток інноваційного бізнесу, з іншого – зростання кіберзагроз і вплив воєнних ризиків вимагають підвищення рівня стійкості бізнес-моделей.

Таким чином, конкурентоспроможність інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації формується як результат комплексного впливу взаємопов'язаних факторів, що визначають здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися та розвиватися у динамічному цифровому середовищі.

В умовах цифровізації національної економіки забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей потребує формування цілісного механізму, що інтегрує стратегічні, технологічні, аналітичні та управлінські інструменти. Такий механізм доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на створення, підтримку та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства у динамічному та невизначеному середовищі. Запропонований механізм базується на системному підході та включає шість ключових складових: стратегічну, цифрову, аналітичну, інноваційну, ризик-орієнтовану та ESG-компоненту, взаємодія яких формує інтегровану модель управління конкурентоспроможністю (табл. 2).

Стратегічна складова – передбачає формування довгострокового позиціонування підприємства на ринку з урахуванням цифрових трендів, інноваційних можливостей та змін конкурентного середовища. Вона включає визначення цільових сегментів, формування унікальної ціннісної пропозиції, вибір конкурентної стратегії та адаптацію бізнес-моделі до умов цифрової економіки. Ключовим завданням є забезпечення узгодженості між стратегією розвитку та трансформацією бізнес-моделі.

Цифрова складова – охоплює формування та розвиток IT-інфраструктури підприємства,

Таблиця 1 – Ключові фактори конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації

Група факторів	Характеристика
Технологічні	Рівень впровадження цифрових технологій, автоматизації, використання Big Data та штучного інтелекту
Організаційні	Гнучкість структури управління, застосування agile-підходів, швидкість прийняття рішень
Ринкові	Орієнтація на потреби клієнтів, персоналізація продуктів і послуг
Фінансові	Інвестиції в інновації, доступ до фінансових ресурсів
Інформаційні	Якість аналітики, швидкість обробки даних, інформаційна інтеграція
Безпекові	Кібербезпека, стійкість до зовнішніх ризиків, у тому числі воєнних загроз

Таблиця 2 – Механізм забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей в умовах цифровізації

Складова механізму	Зміст	Основні інструменти	Очікуваний результат
Стратегічна	Формування довгострокового позиціонування підприємства, визначення цільових ринків та ціннісної пропозиції	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, конкурентні стратегії, foresight-технології	Чітке ринкове позиціонування, формування конкурентної стратегії
Цифрова	Розвиток IT-інфраструктури, впровадження цифрових технологій та платформ	ERP, CRM, BI-системи, хмарні технології, автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності процесів, цифрова інтеграція бізнесу
Аналітична	Використання даних для підтримки управлінських рішень (data-driven підхід)	Big Data, бізнес-аналітика, прогнозування, KPI-системи, дашборди	Підвищення обґрунтованості рішень, швидкість реагування
Інноваційна	Розробка та впровадження нових продуктів, послуг і процесів	R&D, відкриті інновації, стартап-підходи, технологічні інновації	Формування нових джерел цінності, інноваційний розвиток
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Risk management systems, сценарний аналіз, кібербезпека, антикризове управління	Підвищення стійкості підприємства, зниження ризиків
ESG-компонента	Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-модель	ESG-стандарти, соціальна відповідальність, корпоративне управління	Підвищення репутації, інвестиційної привабливості та довіри

впровадження сучасних цифрових технологій, платформ і систем управління даними. Вона включає використання хмарних рішень, автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних систем, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Саме ця складова забезпечує технологічну основу функціонування інноваційних бізнес-моделей [1].

Аналітична складова – базується на концепції data-driven management та передбачає використання даних як ключового ресурсу управління. Вона включає застосування інструментів бізнес-аналітики, обробки великих даних, прогнозування та підтримки прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підвищується обґрунтованість рішень, швидкість реагування на зміни та точність оцінювання ефективності бізнес-моделі.

Інноваційна складова – спрямована на забезпечення постійного оновлення продуктів, послуг і бізнес-процесів. Вона передбачає розвиток досліджень і розробок, впровадження нових технологій, використання відкритих інновацій та формування інноваційної культури в організації. Саме ця складова забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства [5].

Ризик-орієнтована складова (ризик-менеджмент) – є невід’ємною частиною механізму забезпечення конкурентоспроможності та передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх ризиків. Особливу увагу приділено кіберризикам, технологічним загрозам,

ринковій нестабільності та впливу воєнних чинників. Ефективна система управління ризиками забезпечує стійкість бізнес-моделі та знижує рівень невизначеності.

ESG-складова (Environmental, Social, Governance) – відображає інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-модель підприємства. Вона передбачає екологічну відповідальність, соціальну орієнтацію бізнесу та впровадження прозорих управлінських практик. У сучасних умовах ESG-фактори стають важливим джерелом конкурентних переваг, підвищують інвестиційну привабливість і репутацію підприємства [6].

Таким чином, запропонований механізм забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей має інтегрований характер і функціонує на основі взаємодії всіх складових. Його ефективність визначається рівнем синергії між стратегічними рішеннями, цифровими технологіями, аналітичними інструментами та інноваційною активністю підприємства.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що в умовах цифровізації національної економіки інноваційні бізнес-моделі виступають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування їх стійких ринкових позицій та довгострокового розвитку. Водночас сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, технологічних змін та невизначеності, що суттєво ускладнює процеси адаптації підприємств

до нових умов функціонування. Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність інноваційних бізнес-моделей, є рівень цифрової трансформації, здатність до інтеграції сучасних технологій, гнучкість організаційних структур, ефективність використання даних та інноваційна активність підприємств. Поряд із новими можливостями цифровізація створює і низку викликів, серед яких зростання кіберризиків, посилення конкуренції на глобальному рівні, необхідність значних інвестицій у технології та підвищення вимог до швидкості прийняття управлінських рішень. Ці чинники, посилені впливом воєнного стану, нестабільністю економічного середовища та обмеженістю ресурсів, знижують стійкість бізнес-моделей та ускладнюють їх масштабування. У таких умовах традиційні підходи до формування бізнес-моделей втрачають ефективність, що обумовлює необхідність їх трансформації на основі цифрових та інноваційних рішень.

Ефективне забезпечення конкурентоспроможності інноваційних бізнес-моделей можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає інтеграцію стратегічної, цифрової, аналітичної, інноваційної, ризик-орієнтованої та ESG-складових. Недостатня увага до хоча б одного з цих елементів призводить до зниження ефективності функціонування бізнес-моделі та втрати конкурентних позицій. Особливого значення набуває здатність підприємств до адаптації, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та використання data-driven підходів у прийнятті управлінських рішень. Через зазначені виклики підприємствам необхідно приділяти значну увагу трансформації власних бізнес-моделей, розвитку цифрових компетентностей, впровадженню інновацій та вдосконаленню систем управління, що дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити вплив ризиків та сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифровізації економіки.

Бібліографічний список:

1. Филипенко О. М., Синицина Г. А. Основні тренди та перспективи цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50>
2. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
3. Коломоєць Є. О. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
4. Пушкар Т. А., Базецька Г. І., Соболева Г. О. Цифрова конкурентоспроможність як економічна категорія. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97>
5. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>
6. Wang Z., Lin S., Chen Y., Lyulyov O., Pimonenko T. Digitalization effect on business performance: role of business model innovation. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 11. Article 9020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>
7. Jia Y., Su J., Cui L., Wu L., Tan K. H. Platform business model innovation in the digitalization era: a "driver-process-result" perspective. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 160. Article 113818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113818>
8. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 116 p.

References:

1. Fylypenko O. M. & Synytsyna H. A. (2023). Osnovni trendy ta perspektyvy tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Biznes Inform*, no. (3), pp. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50>
2. Lytovchenko O. Yu., Dyachek V. V., & Mitin M. O. (2024). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
3. Kolomoiets Ye. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(51), pp. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
4. Pushkar T. A., Bazetska H. I. & Soboleva H. O. (2025). Tsyfrova konkurentospromozhnist yak ekonomichna katehoriia. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97>
5. Anopa A. S. & Illiashenko S. M. (2025). Osoblyvosti vedennia innovatsiinoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>
6. Wang Z., Lin S., Chen Y., Lyulyov O. & Pimonenko T. (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. *Sustainability*, no. 15(11), 9020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020>

7. Jia Y., Su J., Cui L., Wu L. & Tan K. H. (2023). Platform business model innovation in the digitalization era: A driver–process–result perspective. *Journal of Business Research*, no. 160, 113818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113818>
8. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE NATIONAL ECONOMY

Yevgen Maslennikov

Doctor of Economics, Professor
Odesa I.I. Mechnikov National University

Yuriy Melnyk

Doctor of Economics, Professor
Odesa National University of Technolog

Summary. The article examines the issues of ensuring the competitiveness of innovative business models in the context of the digitalization of the national economy, emphasizing that digital transformation serves as a key driver for enhancing business efficiency, creating new sources of value, and forming sustainable competitive advantages for enterprises. The theoretical foundations of the essence of the business model, its evolution, and the features of its transformation under the influence of innovations and digital technologies are considered. The role of innovative business models as a tool for adapting enterprises to a dynamic environment characterized by a high level of uncertainty, technological changes, and intensifying competition is substantiated. The key factors of competitiveness of innovative business models are analyzed, including technological, organizational, financial, market, institutional, and security-related factors that form a comprehensive basis for the effective functioning of enterprises in the digital environment. It is established that digitalization contributes to the transformation of business processes, increases the importance of data-driven management approaches, while simultaneously creating new challenges related to cybersecurity, the need for significant investments, and adaptation to rapid changes. Particular attention is paid to the development of a mechanism for ensuring the competitiveness of innovative business models, which is based on the integration of strategic, digital, analytical, innovative, risk-oriented, and ESG components. It is proven that the effectiveness of such a mechanism is determined by the level of synergy between its elements, as well as the ability of enterprises to adapt, maintain flexibility, and utilize modern digital tools. Key problems that hinder the development of innovative business models are identified, including the insufficient level of digital maturity of enterprises, limited investment resources, instability of the external environment, and the impact of wartime challenges. The necessity of forming a comprehensive approach to ensuring business competitiveness is substantiated, which involves the integration of innovations, digital technologies, and modern management practices. The implementation of the proposed approaches will contribute to increasing business efficiency, forming sustainable competitive advantages, and ensuring long-term development of enterprises in the context of the digitalization of the national economy.

Keywords: innovative business models, national economy, competitiveness, digitalization of the economy, digital transformation, business model, management, digital technologies, innovation, mechanism for ensuring, ESG, adaptability, economic development.

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 23.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026