

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

Направ: рукопису

ШЕРЦУК ВАДИМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ВИРОБНИЧОЇ
КОМПАНІЇ

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля

Освітньо-професійна програма

«Підприємництво, торгівля та організація бізнесу»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:
ШОСТАК ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри економіки

і торгівлі від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Павлова О.М.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
Підприємництво, торгівлі та організації бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Шевчуку Владиму Олександровичу

Тема проєкту Розробка інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії

Керівник проєкту (роботи) Ілосіак Людмила Василівна, к.е.н., доцент

Строк подання студентом роботи (проєкту) 03.12.2025 р.

Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичного інструментарію формування інноваційної бізнес-моделі, здатної забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності виробничої компанії в умовах глибокої трансформації та ринкової турбулентності. Завдання роботи полягають у визначенні ключових принципів інноваційного бізнес-моделювання, проведенні комплексної діагностики діяльності виробничої компанії, ідентифікації стратегічних проблем та можливостей, а також розробленні структурованої інноваційної бізнес-моделі та механізмів її впровадження з урахуванням сучасних технологічних, організаційних і ринкових вимог.

Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Шевчук В.О. Розробка інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії

У роботі досліджено теоретичні та методичні задачі формування інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії в умовах сучасних економічних трансформацій, цифровізації та посилення конкурентного тиску. Розкрито сутність інноваційної бізнес-моделі, її структурні елементи та роль у забезпеченні стратегічної гнучкості підприємства. Узагальнено сучасні підходи до бізнес-моделювання, включаючи концепції ціннісної пропозиції, управління ланцюгом створення цінності, клієнтоорієнтованості та цифрової інтеграції. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність інноваційних бізнес-моделей у виробничому секторі, серед яких – цифрові технології, автоматизація процесів, зміни споживчих потреб та підвищення ролі екологічної й соціальної відповідальності.

Проведено аналітичну оцінку діяльності виробничої компанії, її ресурсного потенціалу, системи управління та ринкового середовища з метою ідентифікації стратегічних проблем і можливостей трансформації. Виявлено основні бар'єри розвитку, включаючи низьку швидкість адаптації бізнес-процесів, обмежену цифрову зрілість, нестатки гнучкості операційної системи та потребу в оновленні асортименту. Здійснено оцінку чинної бізнес-моделі підприємства за критеріями інноваційності, цінності для клієнтів, ефективності та фінансової стійкості. На основі отриманих результатів обґрунтовано необхідність переходу до інноваційної бізнес-моделі, яка поєднує цифровізацію, оптимізацію виробництва, клієнтоорієнтовані рішення та розширення каналів збуту.

Запропоновано концепцію інноваційної бізнес-моделі виробничої компанії, засновану на принципах гнучкого виробництва (Lean), цифрових сервісів, сервісної підтримки клієнтів, інтегрованої логістики та розширення ринкових можливостей через B2B, B2C та D2C-канали. Готуються практичні рекомендації щодо удосконалення операційної моделі, запровадження нових

продуктів, підвищення ефективності використання ресурсів, а також механізми оцінки результативності трансформації. Доведено, що впровадження інноваційної бізнес-моделі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат, зростанню рентабельності та формуванню довгострокових конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: бізнес-модель, інноваційна бізнес-модель, виробнича компанія, цифровізація, ціннісна пропозиція, Lean-виробництво, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність, трансформація бізнесу, інноваційний менеджмент.

ABSTRACT

Shevchuk V.O. Development of an Innovative Business Model for a Manufacturing Company.

The paper examines the theoretical and methodological foundations for developing an innovative business model for a manufacturing company under the conditions of modern economic transformations, digitalization, and intensifying competitive pressure. The essence and structure of an innovative business model are revealed, emphasizing its role in ensuring the enterprise's strategic flexibility and long-term viability. Contemporary approaches to business modelling are summarized, including value proposition design, value chain management, customer orientation, and digital integration. Key factors influencing the effectiveness of innovative business models in the manufacturing sector are identified, such as digital technologies, process automation shifts in consumer needs, and the growing importance of environmental and social responsibility.

An analytical assessment of the company's operational performance, resource potential, management system, and market environment was conducted to identify strategic challenges and opportunities for transformation. The study identifies major development barriers, including slow adaptation of business processes, limited digital maturity, insufficient operational flexibility, and the need for product modernization.

The current business model of the company was evaluated according to criteria of innovativeness, customer value, efficiency, and financial resilience. Based on the findings, the necessity of transitioning to an innovative business model that integrates digitalization, production optimization, customer-oriented solutions, and expanded distribution channels is justified.

A concept for an innovative business model is proposed, built on the principles of Lean production, digital services, enhanced customer support, integrated logistics, and expanded market presence through B2B, B2C, and D2C channels. Practical recommendations were developed for improving the operational model, introducing new products, increasing resource efficiency, and implementing mechanisms for evaluating the effectiveness of business transformation. The study demonstrates that the implementation of an innovative business model will enhance the company's competitiveness, reduce costs, increase profitability, and ensure sustainable competitive advantages in the digital economy.

Keywords: business model, innovative business model, manufacturing company, digitalization, value proposition, Lean production, strategic development, competitiveness, business transformation, innovation management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ВИРОБНИЦТВІ	10
1.1. Поняття та еволюція бізнес-моделей підприємств	10
1.2. Класифікація сучасних бізнес-моделей	15
1.3. Стратегії інноваційного розвитку: класифікація, зміст та умови реалізації	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ І ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	29
2.1 Загальна характеристика галузі функціонування підприємства	29
2.2 Оцінка ефективності діяльності підприємства	31
2.3 Аналіз передумов для формування інноваційної бізнес-моделі	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Обґрунтування вибору інноваційної моделі	49
3.2. Проектування та характеристика інноваційної бізнес-моделі виробничого підприємства	54
3.3. Впровадження бізнес-моделі: організаційні, економічні аспекти та механізми управління ризиками	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки формується під впливом високої динамічності технологічних змін, інтенсивної глобальної конкуренції та зростання попиту на гнучкість і адаптивність виробничих систем. У таких умовах промислові підприємства змушені переглядати традиційні підходи до організації своєї діяльності, оскільки класичні моделі бізнесу деталі частіше не забезпечують ані належного рівня конкурентоспроможності, ані довгострокової стабільності. Одним із ключових напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства і формування його стійких конкурентних переваг стає розроблення інноваційної бізнес-моделі, яка поєднує технологічні рішення, інфраструктуру, сучасні організаційні принципи та сучасні методи стратегічного управління.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю переосмислення бізнес-процесів підприємств у контексті цифрової трансформації, розвитку мережових форм взаємодії, впровадження виробничих інновацій та збільшення ролі нематеріальних ресурсів. У науковій літературі знайна увага приділяється питанням інноваційного розвитку та бізнес-моделювання, однак комплексне дослідження процесу створення інноваційної бізнес-моделі саме у виробничому секторі, з урахуванням сучасних викликів та можливостей, залишається недостатньо опрацьованим. Це визначає доцільність проведення представленого дослідження, яке спрямоване на поглиблення теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо модернізації діяльності виробничого підприємства. Роботу виконано в межах наукової тематики кафедри, що стосується підвищення ефективності управління інноваційним розвитком та формування сучасних організаційно-економічних моделей діяльності підприємств, що підсилює її наукову та прикладну значущість.

Наукова новизна дослідження полягає не лише у введенні до наукового обігу аналітичних матеріалів щодо діяльності конкретного підприємства, але й у критичному переосмисленні існуючих концепцій бізнес-моделювання та визначенні напрямків їх адаптації до умов сучасного виробництва.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробленні та практичному визначенні рекомендацій щодо впровадження інноваційної бізнес-моделі для виробничого підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети виробляються такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделей та інноваційного розвитку підприємств.
2. Дослідити сучасні класифікації бізнес-моделей та сформулювати концептуальну основу їх інноваційного улодження.
3. Визначити стан та потенціал виробничого підприємства для впровадження інноваційної бізнес-моделі на основі аналізу галузевого середовища, ресурсних можливостей та фінансових результатів.
4. Оцінити передумови та сфери інноваційної трансформації діяльності підприємства.
5. Обґрунтувати вибір типу інноваційної бізнес-моделі, що відповідає специфіці підприємства.
6. Розробити структуру інноваційної бізнес-моделі, визначити її ключові елементи та механізми реалізації.
7. Запропонувати організаційні та економічні інструменти впровадження моделі, а також механізми управління ризиками.
8. Оцінити економічний ефект від реалізації запропонованої моделі та визначити перспективи подальшого розвитку.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку бізнес-моделі виробничого підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки інноваційної бізнес-моделі підприємства, що визначають підходи до її формування, впровадження та оцінки ефективності.

Матеріал дослідження становлять: статистичні дані щодо діяльності підприємства; фінансова, управлінська та виробнича звітність; аналітичні огляди ринку; результати власних спостережень та порівняльного аналізу; наукові

публікації вітчизняних і зарубіжних авторів; законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність виробничих підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для оптимізації бізнес-процесів, підвищення інноваційної активності, формування нових джерел створення вартості та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Рекомендації можуть бути впроваджені у стратегічне планування, систему корпоративного управління, розробку програм цифровізації та підвищення операційної ефективності.

Апробація результатів була здійснена шляхом представлення ключових положень і висновків дослідження на науково-практичних конференціях, участі в засіданнях студентських наукових гуртків, фахових семінарах та круглих столах кафедри. Основні результати роботи отримали подальший розвиток у наукових публікаціях автора, зокрема у статті Шостак Л.В., Шевчук В.О. «Розробка інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії: потенціал та управління у контексті стратегічного розвитку», опублікованій у фаховому виданні *Підприємництво та інновації* (2025, Вип. 37, С. 39–49). У статті висвітлено основні наукові результати дослідження, які підтверджують практичну значущість запропонованих підходів і можливість їх застосування у діяльності виробничих компаній.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ВИРОБНИЦТВІ

1.1. Поняття та еволюція бізнес-моделей підприємств

Бізнес-модель у сучасній науковій літературі розглядається як комплексна конструкція, що відображає логіку створення підприємством цінності, процеси її доставки споживачеві та механізми отримання доходу. Інакше кажучи, це концептуальна схема, яка узгоджує місію компанії, структуру її ресурсів, характер взаємодії із зовнішнім середовищем і способи перетворення можливостей ринку на конкретні результати діяльності.

Концепція бізнес-моделі набула широкого застосування як метод управління, що дає змогу зрозуміти та проаналізувати поточну логіку бізнесу як інструмент планування стратегічних рішень шляхом проектування та моделювання нових бізнес-концепцій та як засіб комунікації шляхом представлення бізнес-ідеї зацікавленим сторонам [1].

Термін «бізнес-модель» з'явився у наукових дискусіях понад п'ятдесят років тому, вперше використання цього терміна було здійснено Р. Беллманом в 1957 році [1]. Протягом початкових етапів його зміст не мав усталеного тлумачення та переважно пов'язувався з описом організаційних процесів у межах технічних або математичних підходів. У подальші десятиліття поняття продовжувало фігурувати в літературі, але переважно у контексті інформаційних систем, що значно обмежувало його управлінський зміст. Лише з розвитком цифрових технологій та формуванням електронного бізнесу в кінці ХХ століття воно трансформувалося у широку концепцію, яка відображає логіку створення цінності та механізми функціонування підприємства на ринку.

Перші уявлення про бізнес-моделі сформувалися наприкінці ХХ століття, коли розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні процеси та зростання конкуренції вимагали від підприємств чіткішого опису власної економічної логіки. У той період бізнес-модель тлумачилася переважно як спосіб організації комерційних операцій і структура доходів. Згодом, під впливом цифрової

трансформації та зміни споживчих поведінкових патернів. Її зміст суттєво розширився.

У наукових дослідженнях поняття бізнес-моделі зазвичай розглядають через систему ключових елементів, що відображають логіку функціонування підприємства. Серед них виділяють:

- пропозицію цінності - специфічний корисний результат, який отримує споживач у взаємодії з компанією;
- механізм формування вартості - послідовність операцій та дій, за допомогою яких створюється кінцевий продукт чи послуга;
- визначену аудиторію споживачів - групу клієнтів, на задоволення потреб яких спрямована діяльність підприємства;
- фінансову логіку отримання доходів - підхід, що пояснює, у який спосіб бізнес генерує прибуток;
- операційну конфігурацію - систему ресурсів, партнерських зв'язків та внутрішніх процесів, які забезпечують реалізацію всієї моделі.

С. Воельпель та співавтори [2, с. 259] підкреслюють динамічну природу бізнес-моделі, розмежовуючи її еволюційні зміни та радикальне «відновлення», що ґрунтується на руйнівних інноваціях і здатне формувати нові конкурентні переваги. Для такого оновлення вони пропонують структуру, що охоплює клієнтський рівень, технології, бізнес-інфраструктуру та механізми прибутковості.

Подібний підхід демонструють Б. Даміа і К. Лекск [3, с. 234], розглядаючи бізнес-модель як динамічну систему ресурсів і процесів, яка зберігає ефективність лише за умови регулярної адаптації її ключових компонентів.

З огляду на широку популяризацію концепції бізнес-моделювання, може скластися враження, що вона виступає замість стратегічного та бізнес-плану. Це не вірно. Бізнес-модель не може замінити ані стратегію розвитку підприємства або проекту, ані бізнес-план [4].

У працях Г. Хемела [5, с. 73] наголошується, що формування бізнес-моделі нерозривно пов'язане зі стратегією підприємства: ключовими її елементами він

визначає основну стратегію, стратегічні ресурси, взаємодію з клієнтами та мережу створення цінності.

А. Остервальдер [6] доводить, що бізнес-модель логічно описує, яким чином компанія створює, постачає клієнтам вартість і набуває її – економічну, соціальну й інші форми вартості. Г. Похле [7] трактує бізнес-модель як метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості.

Бізнес-модель (англ. *business model*) – це структурована система логіки, яка відображає, яким чином підприємство створює, доставляє та утримує цінність для клієнта з одночасним забезпеченням економічної результативності. У науковій та прикладній літературі термін охоплює концептуальну основу діяльності фірми, що налічує маркетингові, фінансові, технологічні та організаційні аспекти.

Узагальнюючи, бізнес-модель можна визначити як компактне представлення логіки створення цінності, структури діяльності та внутрішніх процесів підприємства. Її ефективність потребує розгляду з позиції гнучкості та постійного перегляду.

Розвиток бізнес-моделей має тісний зв'язок з еволюцією економічного середовища, технологій і поведінки споживачів. Наведемо умовну періодизацію етапів трансформації бізнес-моделей (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Періодизація етапів трансформації бізнес-моделей

Період	Типові моделі	Характеристика	Приклади
1950–1970	Продуктоорієнтована	Фокус на масове виробництво, масштабування, вертикальна інтеграція	Ford, General Electric
1970–1990	Клієнтоорієтована	Посилення ролі маркетингу, з'являється сегментація	Procter & Gamble, IBM
1990–2005	Технологічна	Розвиток ІТ, з'являються перші електронні бізнеси	Amazon, Dell
2005–2015	Цифрова	Поява SaaS, платформ, мобільної доступу	Netflix, Uber
2015–сьогодні	Інноваційна / сервісна / сталість	Орієнтація на сталий розвиток, UX, відписки, кастомізація, D2C	Tesla, Airbnb, Calya

*Сформульовано автором

Цей перехід демонструє зміну парадигми: від продукту → до споживача → до цифрової щільності → до взаємовигідної екосистеми.

Поширеною є хибна думка, що бізнес-модель – це лише набір документів із описом бізнес-процесів. Насправді її зміст значно ширший і формувався поступово, адже протягом ХХ століття відбувалася суттєва еволюція підходів до моделювання діяльності підприємств. На рисунку 1.1 наведено процес еволюціонування категорії «бізнес-модель».



адже традиційні моделі та новітні цифрові формати суттєво відрізняються за принципами створення й доставки цінності. Щоб краще показати ці відмінності, далі подано порівняльну характеристику класичних і сучасних бізнес-моделей у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика класичних і сучасних бізнес-моделей

Критерій	Класична модель (до 2000-х)	Інноваційна модель (після 2010-х)
Орієнтація	На зовні / обсяг	На ринка / досвід
Структура доходів	Продаж продукту	Модель підписки, SaaS, Premium
Ланцюг вартості	Лінійний, виробник → дистрибутор → клієнт	Нетрінійний, мультиканальний, D2C
Інноваційність	Продуктова	Базується на бізнес-моделі (Uber не має таксі, Airbnb — нерухомість)
Технології	Обмежене використання	Інтеграція IT, AI, аналітики, мобільності
Гнучкість	Низька	Висока, швидка адаптація
Взаємодія з клієнтом	Пасивна	Інтерактивна, персоналізована
Швидкість масштабування	Повільна	Висока (через цифрові платформи)
Приклади	Coca-Cola, Toyota	Spotify, Zoom, Revolut

*Сформовано автором

У сучасній економіці бізнес-модель виступає не просто схемою організації діяльності підприємства, а цілісним інструментом, що визначає спосіб створення, доставки й монетизації цінності. Реальна практика демонструє, що бізнес-моделі постійно трансформуються під впливом технологічних змін, поведінки споживачів та глобальних тенденцій. Так, компанія Dell Technologies побудувала свою модель на прямому продажі кінцевому споживачу, мінімізуючи роль посередників і скоротивши витрати на логістику; її підхід ґрунтується на індивідуалізації продукту та цифровій взаємодії з клієнтом. Іншим прикладом є Tesla, якій вдалося інтегрувати виробництво, збут і подальше оновлення продукції через цифрові сервіси, фактично перетворивши автомобіль на технологічну платформу, що проєдує пристрої, програмне забезпечення та дані. В українському бізнесі модель індивідуалізованого виробництва та прямого продажу успішно реалізує бренд Kachorovska, який робить ставку на власні

виробничі потужності, активну комунікацію та клієнтську діяльність, що формується через онлайн-платформи та соціальні мережі.

Узагальнюючи, бізнес-модель є динамічною конструкцією, що змінюється разом із розвитком технологій, ринкових умов і споживчих очікувань. Еволюція бізнес-моделей фактично відображає зміну підходів до створення вартості та організації підприємницької діяльності. Поступовий перехід до цифрових, сервісних і сталих моделей відкриває для компаній нові можливості щодо підвищення гнучості, ефективності та здатності утримувати клієнтів. Саме розуміння різних типів бізнес-моделей, їх переваг та потенціалу подальшого стає важливим елементом у вивченні їх сутності та історичної еволюції.

1.2. Класифікація сучасних бізнес-моделей

Поняття інноваційної бізнес-моделі охоплює ширший зміст, ніж просто оновлення окремих бізнес-процесів. Йдеться про принципово новий підхід до того, як компанія формує цінність для споживача, яким способом вона її доставляє та яким способом отримує дохід. Поява таких моделей стає можливою завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень – від цифрових платформ до розробок у сфері біо- чи енетехнологій. Значний вплив мають і зміни у вподобаннях споживачів, що змушують підприємства переосмислювати свої пропозиції та способи взаємодії з клієнтами. Крім того, інновації у бізнес-моделях стають реакцією на перетворення конкурентного середовища та перегляд ролей у ланцюгах створення вартості, де компанії шукають нові формати співпраці та розподілу функцій.

Одна з найбільш поширених сучасних класифікацій бізнес-моделей належить А. Остервальдеру та І. Пінье. Вона вирізняється тим, що описує бізнес-моделі компаній, які досягли значних конкурентних результатів. Автори виокремлюють п'ять основних типів бізнес-моделей [6; 9].

1. Модель виокремлення передбачає поділ цілісної бізнес-моделі на окремі керувані підрозділи чи компанії (приклади: Zara, ReateIQ).

2. Модель «Довгий хвіст» - фокус на широкій аудиторії покупців цифрових товарів, її застосовують інтернет-платформи на кшталт Hotline.ua, Rozetka.ua, Yakaboo.ua.

3. Багатосторонні платформи - ефективні лише за умови великої кількості користувачів, як у YouTube, Afisha.ua, Eventbrite, Google.

4. Модель «Free» - базується на довгостроковому безкоштовному користуванні частиною продукту з можливістю платного розширення (Alawar, Blizzard, Prom.ua).

5. Відкриті бізнес-моделі - створення цінності через взаємодію із зовнішніми партнерами, що характерно для великих компаній та фриланс-платформ (freelanser.com, Naskaton-проекти).

Окрім цих моделей все більшого значення набуває інноваційна бізнес-модель, спрямована на формування конкурентних переваг за рахунок підприємницьких ідей та нестандартних підходів, а не лише технологічних інновацій [10, с. 51].

Сучасні бізнес-моделі формуються на фундаменті новітніх цифрових технологій. У центрі їх розвитку - системи штучного інтелекту, машинне навчання, аналітика великих даних, хмарна інфраструктура, Інтернет речей та immersive-технології на кшталт VR/AR. Саме ці інструменти визначають способи створення цінності, організації процесів і взаємодії зі споживачем.

У подальшому аналізі зосередимо увагу на ключових характеристиках таких цифрово організованих бізнес-моделей та прикладах їх практичного застосування в різних галузях. Однією з найбільш згадуваних як загальна схема роботи для багатьох бізнесів є модель платформ [11]. Саме платформа лежить в основі проміжної економіки (економіки спільного користування чи економіки спільної участі). Її називають бізнес-моделлю, у рамках якої за допомогою онлайн-платформ та інтернет-ресурсів споживачі можуть здійснювати обмін активами, якими вони не користуються [12, с. 40].

Модель електронної комерції (E-Commerce) вирізняється тим, що передбачає односторонню взаємодію: компанія безпосередньо продає власні

товари чи послуги через цифрові канали. На відміну від цього, маркетплейс поєднує численних продавців і споживачів, виконуючи роль посередника.

У ширшому контексті платформа бізнес-модель виступає інтегрованою конструкцією, що поєднує кілька підходів одночасно: електронну комерцію, маркетплейс, а також різновиди шерінгової економіки – моделі «на виміст» та моделі спільного користування. Це робить платформні рішення більш універсальними й гнучкими порівняно з класичними цифровими моделями.

Цифрова екосистема є розширеною формою платформної бізнес-моделі. Вона виникає тоді, коли багато платформа починає інтегрувати додаткових учасників – платіжні сервіси, логістичних операторів, страхові компанії тощо, завдяки чому спектр послуг для користувача істотно зростає.

Формування екосистеми відбувається тоді, коли компанія-власник платформи цілеспрямовано розширює її функціоналі створює мережу партнерів та сервісів. Як зазначає [13, с. 41], сутність екосистеми полягає у поєднанні характеристик продуктової платформи та ринкових посередницьких сервісів. На відміну від звичайної платформи, де основні ролі відіграють продавець і покупець, екосистема включає ширше коло учасників, що забезпечують додаткові взаємопов'язані послуги. Типовим прикладом є Apple, яка перетворила свою платформу на комплексну мережу сервісів, партнерів і продуктів. У науковій літературі таку модель визначають як «шпайвер екосистеми» [14].

Наприклад, окремі автори [15] виділяють наступні основні види бізнес-моделей електронного бізнесу належать такі:

1. Affiliate marketing – партнерська модель, що передбачає просування товару сторонніми учасниками за вознаграду. Уперше масшотно застосована Amazon у 1996 р.

2. Affinity club – продаж продуктів членам певних спільнот в обмін на доступ до цільної клієнтської бази [16, с. 14].

3. Blockchain-based models – використання технологій блокчейн для підвищення прозорості, безпеки та ефективності. Їх впроваджують державні

структури, міжнародні організації та провідні компанії (IBM, Microsoft, EMC, Mastercard, PayPal тощо) [17].

4. Brokerage – посередництво у купівлі-продажу з оплатою за транзакцію.

5. Bundling – продаж кількох продуктів у вигляді пакета.

6. Cell phone model - тарифне ціноутворення залежно від рівня використання.

7. Crowdsourcing – залучення зовнішніх інтернет-користувачів до створення або вдосконалення продуктів, популярне серед стартапів [18].

8. Disintermediation – усунення посередників завдяки інструментам електронної комерції.

9. Fractionalization - надання споживачам можливості користуватися часткою продукту за малою ціною [16, с. 15].

10. Freemium - базовий безкоштовний продукт із платними розширеннями.

11. Leasing - перепаня дорогих продуктів у користування без переходу права власності.

Сучасна наукова і практична література пропонує різноманітні підходи до класифікації інноваційних бізнес-моделей. В приводу видового розмаху бізнес-моделей, то їх класифікують за різноманітними ознаками: за напрямом розвитку бізнесу; за функціональною призначеністю; за ступенем відкритості БМ; за менталітетом (країною походження); за підходами до конструювання БМ; за направленістю БМ; за фундаментальними концепціями бізнесу; за підбором клієнтів; за каналом розповсюдження та інше [19].

Найпоширеніша систематизація базується на ознаках, що відображають стратегічні характеристики та технологічні особливості (таблиця 1.3).

Найпоширеніша систематизація бізнес-моделей базується на ознаках, що відображають стратегічні характеристики та технологічні особливості компанії (таблиця 1.3). Такий підхід дає можливість визначити, які саме інноваційно-технологічні, маркетингові, організаційні чи фінансові – формують конкурентоспроможність підприємства та забезпечують його розвиток.

Бізнес-моделі, що відображають стратегічні характеристики та технологічні особливості

Класифікаційна ознака	Тип бізнес-моделі	Характеристика
За типом інновації	Технологічна інновація	Впровадження нових технологічних рішень у продукт чи процес
Маркетингова інновація	Нові підходи до взаємодії зі споживачем, брендінг	Glossier (ком'юніті-маркетинг), Nike (персоналізація)
Організаційна інновація	Зміна структури управління, партнерств, ресурсів	Spotify (моделі підписки), Zappos (культура клієнтоорієнтованості)
Фінансова інновація	Нові методи монетизації фінансових продуктів	Revolut (цифровий банк), Kickstarter (краудфандинг)

Поняття інноваційної бізнес-моделі останніми роками значно розширило свій зміст і перестало обмежуватися виключно модифікацією виробничих технологій. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та загострення конкуренції бізнес-модель трактується як інтегрована система способів створення, передачі та отримання цінності, що охоплює всі елементи функціонування підприємства — від процесу розробки продукту до механізмів взаємодії з клієнтами. Інноваційна бізнес-модель відповідно передбачає переосмислення цієї системи та її адаптацію до нових економічних реалій, використання новітніх технологій, трансформацію структури ринку та зміну поведінки споживачів.

У виробничому секторі, особливо у компаніях зі старою історією функціонування, формування інноваційної бізнес-моделі має комплексний характер і включає одночасну модернізацію технологічних процесів, оптимізацію управлінських рішень, цифрову трансформацію та оновлення підходів до маркетингу. Традиційні моделі, орієнтовані виключно на збільшення обсягів виробництва, уже не забезпечують достатньої гнучкості в умовах нестабільного попиту, волатильності валютних курсів та високих вимог споживачів до індивідуальності продукції. Саме тому провідні виробничі компанії переходять до моделей, що включають елементи клієнтоорієнтованості, інтегративного управління та кастомізації.

Інноваційна бізнес-модель базується на зміні логіки створення цінності та періорієнтації підприємства з традиційного промислового підходу на комплексну систему послуг, сервісів та додаткових можливостей, що супроводжують товар. У науковій літературі виділяють кілька концепцій, що найчастіше застосовуються при формуванні таких моделей: модель відкритих інновацій, платформна модель, сервітізація виробництва, Lean-модель, гнучкі цифрові екосистеми та моделі прискореної кастомізації.

Для того щоб визначити, яке саме концептуальне підґрунтя лежить в основі трансформації компанії, необхідно проаналізувати основні типи інноваційних бізнес-моделей, які використовуються у різних галузях. У таблиці 1.4 подано розширену систематизацію їх особливостей.

Таблиця 1.4

Основні сучасні інноваційні бізнес-моделі та їх характеристика

Тип бізнес-моделі	Ключовий зміст	Основні інструменти	Переваги для виробничих підприємств
Відкриті інновації	Спільна розробка продуктів із зовнішніми партнерами, обмін знаннями	Краудсорсинг, співпраця з дизайнерами, науковими інститутами	Прискорення появи нових ідей, розширення ринків
Платформна цифрова модель	Об'єднання всіх учасників ринку на єдиній цифровій платформі	CRM, Big Data, інтерактивні каталоги	Оптимізація взаємодії, зростання продажів
Lean-модель (бережливе виробництво)	Усунення всіх видів втрат у виробництві	Візуалізація потоків, Just-in-Time, Kaizen	Зменшення собівартості, покращення якості
Гнучка кастомізація	Індивідуальне налаштування товарів від клієнта	Модульні конструкції, автоматизація, CAD-системи	Унікальність продукції, підвищення лояльності покупців
Сервітізація	Додаткові послуги, що супроводжують продукт	Гарантійний сервіс, консультації, персональні пропозиції	Розширені джерела доходів
Екосистемна модель	Формування комплексу взаємопов'язаних продуктів та сервісів	Партнерські програми, мобільні додатки	Довгострокова взаємодія зі споживачами

Однак сучасні умови цифрової економіки демонструють, що для глибшого розуміння специфіки функціонування компаній, недостатньо аналізувати лише

тип інновації. Не менш важливо враховувати структурну архітектуру самої бізнес-моделі, тобто спосіб, у який організовано створення, доставку та захоплення цінності. Саме тому доцільно перейти до розгляду класифікації інноваційних бізнес-моделей за структурними ознаками, яка відображає логіку побудови бізнесу, характер взаємодії зі споживачами та роль цифрових інструментів у формуванні вартості (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5
Класифікація інноваційних бізнес-моделей за структурними ознаками

Категорія	Опис	Особливості	Приклади
Платформні	Бізнес, що об'єднує різні групи користувачів через цифрові платформи	Двонаправлені ринки, мультисайд	Uber, Airbnb, OLX
Підпискові (Subscription)	Постійна оплата за доступ до продукту або послуги	Прогнозовані доходи, тримання клієнтів	Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud
Freemium	Безкоштовний базовий продукт, платимі додатковими функціями	Широка аудиторія, конверсія у платних користувачів	Dropbox, Canva
Масова кастомізація (Mass Customization)	Масове виробництво індивідуалізованих продуктів	Гнучкі виробничі процеси	Nike By You, Kachorovska
Direct-to-Consumer (D2C)	Продаж напряму споживачу без посередників	Контроль над брендом, цінова політика	Fesla, Glossier, G.Bar
Кругова економіка (Circular Economy)	Повторне використання ресурсів, переробка	Екологічна сталість, зниження відходів	Patagonia, IKEA (програма повернення)

Представлена у таблиці 1.5 класифікація за структурними ознаками має змогу системно згрупувати інноваційні бізнес-моделі залежно від логіки створення й доставки цінності, типу взаємодії зі споживачами та характеру використання цифрових технологій. Водночас для комплексного розуміння їхнього практичного потенціалу важливо не лише описати кожену модель окремо, а й порівняти їх між собою за ключовими параметрами. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони, обмеження, сфери застосування та стратегічні переваги кожного типу.

Саме тому доцільним є формування порівняльної таблиці основних інноваційних бізнес-моделей, яка узгодить їхні відмінності та надасть можливість оцінити доцільність упровадження тієї чи іншої моделі в діяльності сучасних компаній (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна таблиця основних інноваційних бізнес-моделей

Показник	Платформа	Мідискова	Freemium	Масова кастомізація	D2C	Кругова економіка
Основний драйвер	Мережевий ефект	Постійні доходи	Велика база користувачів	Персоналізація	Прямий зв'язок з клієнтом	Екологічна відповідальність
Рівень цифровізації	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній/високий	Середній
Фокус на клієнта	Різні групи	Лояльність	Конверсія	Індивідуальні потреби	Контроль досвіду	Стійкий розвиток
Приклади	Amazon, Uber	Netflix, Spotify	Dropbox, Zoom	Nike, Kachorovska	Tesla, G.Bar	Patagonia, IKEA

Порівняльний аналіз, наведений у таблиці 1.6, демонструє, що інноваційні бізнес-моделі суттєво різняться за рівнем цифрової інтегрованості, логікою створення цінності та стратегічними акцентами у взаємодії зі споживачами. Кожна з них формує власний підхід до організації бізнес-процесів і визначає специфічні конкурентні переваги компанії, які її використовують.

Водночас динаміка глобальної цифрової економіки свідчить, що наведені моделі не є вичерпними. Постійне технологічне оновлення, зміна поведінки споживачів та розвиток ринкових екосистем сприяють появі нових форматів ведення бізнесу, які поєднують риси різних підходів або формують принципово нові способи створення цінності.

Слід зазначити, що з розвитком економіки з'являються нові бізнес-моделі, які відрізняються своїми особливостями, а саме цей принцип сприяє розвитку різних видів класифікації бізнес-моделей міжнародних компаній [20].

Класифікація інноваційних бізнес-моделей дозволяє систематизувати різноманітні стратегічні підходи та адаптувати їх до специфіки виробничих підприємств. Вибір моделі залежить від технологічних можливостей, характеристик цільового ринку та корпоративної стратегії. Комплексний підхід

що передне кількітпів інновацій, сприяє формуванню конкурентної переваги, підвищенню гнучкості бізнесу і забезпеченню сталого розвитку у мінливому ринковому середовищі.

1.3. Методологічні підходи до побудови та оптимізації бізнес-моделей (Canvas, Value Proposition, Lean)

Побудова ефективної бізнес-моделі є одним із центральних завдань стратегічного управління сучасним підприємством. Застосування методологічних інструментів дозволяє систематизувати ключові компоненти бізнес-моделі, оцінити її життєздатність та визначити напрями інновацій. Серед численних підходів найбільш поширеними є Business Model Canvas, Value Proposition Design та Lean Startup. Кожен з них має специфічні інструменти і фокуси, що дають змогу комплексно аналізувати і розвивати бізнес-модель.

Оцінка ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації спирається на синтез економічних, управлінських і технологічних концепцій, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства. Бізнес-модель розглядається як цілісна система, яка формує механізми створення, доставки та утримання цінності, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних пріоритетів організації [21].

Сучасні наукові підходи до оптимізації бізнес-моделей охоплюють кілька ключових концепцій: ресурсну, що зосереджується на раціональному використанні активів; ціннісну, яка аналізує унікальність пропозиції для споживачів; інституціональну, що враховує вплив зовнішнього середовища; а також клієнтоцентричну, орієнтовану на рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Важливим інструментом залишається й збалансована система показників, яка передне фінансові та нефінансові критерії.

У цифрових умовах ці підходи доповнюються оцінкою технологічної гнучкості, ступеня автоматизації та здатності бізнес-моделі адаптуватися до цифрових змін. Результатом формується комплексне, багатовимірне бачення ефективності.

Далі розглянемо найбільш поширені методики та моделі, які застосовуються для оцінювання бізнес-моделей у цифровій економіці (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Методики та моделі оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації

Назва моделі / методики	Автор	Характеристика	Сфера застосування
Business Model Canvas	Osterwader & Pigneur [22] (2010)	Візуальна структура з 9 блоків, що описують ланку створення, доставки та отримання цінності	Стратегічне планування, інноваційний менеджмент
Balanced Scorecard	Kaplan & Norton [23] (1992)	Система стратегічного управління, що враховує фінансові й нефінансові показники	Оцінка ефективності управління за цілями
VRIO Framework	Barney [24] (1991)	Аналіз внутрішніх ресурсів за критеріями цінності, рідкості, імітовності та організованості	Стратегічний аналіз ресурсів
SWOT-аналіз	Learned et al. [25] (1965)	Визначення сильних/слабких сторін і можливостей/загроз	Початковий етап стратегічного планування
PESTEL-аналіз	Aguilar [26] (1967)	Аналіз зовнішнього макросередовища: політичного, економічного, соціального тощо	Стратегічне середовище бізнесу
McKinsey 7S Framework	Waterman, Peters & Phillips (1980)	Модель організаційної діагностики за 7 елементами	Реструктуризація трансформації бізнесу
Lean Canvas	Maurya (2012) [27]	Адаптація Canvas для стартапів з акцентом на проблеми, рішення та ключові показники	Бізнес-інновації, стартапи
Digital Maturity Model (DMM)	Deloitte, IWC та ін. [28]	Оцінка цифрової зрілості організації в різних напрямках	Цифрова трансформація
OKR (Objectives and Key Results)	Intel / Google	Методика постановки цілей та вимірювання ключових результатів	Управління цілями, продуктивність команд
EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Mgmt. [29]	Комплексна модель ділової досконалості з фокусом на сталі результати	Оцінка бізнес-процесів якості управління

Сучасні підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделей у цифровій економіці спираються на поєднання класичних економічних показників із критеріями, що відображають рівень цифрової трансформації підприємств.

Використовувані методики включають різні аналітичні ракурси. Від стратегічних інструментів типу Balanced Scorecard до спеціалізованих моделей, спрямованих на визначення цифрової зрілості, гнучкості та інноваційної спроможності компанії.

Ці інструменти дозволяють комплексно оцінити бізнес-модель, зважаючи не лише на фінансові результати, а й на якість створення цінності для клієнтів, ефективність управління ресурсами, здатність до технологічних змін, взаємодію з ринковим середовищем. Такий підхід підкреслює важливість інтеграції різних наукових та практичних концепцій для отримання всебічної картини діяльності підприємства в умовах цифровізації.

Отже, системне застосування різних моделей оцінювання формує підґрунтя для розроблення більш адаптивних, стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних ефективно функціонувати в динамічному цифровому середовищі.

У сучасних умовах бізнес-модель виступає ефективним інструментом планування та угодження інтересів учасників інноваційних проєктів. Вона відображає ключові елементи діяльності підприємства, які забезпечують отримання прибутку та створення унікальної цінності для споживача. Структура та наповнення бізнес-моделі можуть відрізнятися залежно від цілей її використання. Від формулювання гіпотези створення цінності, стратегічного узгодження функцій та напрямів до визначення ролей учасників проєкту та схеми їх взаємодії [30, 31].

Наявність бізнес-моделі дозволяє підприємству оптимізувати управління проєктом, визначити функції та межі підрозділів, розподілити відповідальність, планувати витрати, оцінити споживчу цінність і ключові компетенції, регламентувати терміни виконання робіт та оцінити необхідність використання програмних продуктів для управління [32].

Водночас, прикладні рекомендації щодо розроблення бізнес-моделей часто мають узагальнений характер. Для вітчизняних інноваційних підприємств важливо визначити алгоритм створення моделей залежно від специфіки проєкту.

Кожна бізнес-модель унікальна через відмінності умов функціонування підприємств, адаптацію внутрішнього середовища та вплив керівництва [33].

Розроблений Александром Остервальдером, Business Model Canvas є візуальним інструментом, що дозволяє описати, аналізувати та моделювати бізнес-модель у вигляді 9 взаємопов'язаних блоків (таблиця 1.8). Перевагами BMC є простота візуалізації, інтерактивність, можливість швидких ітерацій, зрозумілість для різних стейкхолдерів. Прикладом застосування компанія Tesla використовує BMC для балансування між виробництвом, дистрибуцією і цифровими послугами.

Таблиця 1.8

Business Model Canvas

Блок BMC	Опис
Ціннісна пропозиція	Продукти та послуги, що створюють цінність для клієнта
Клієнські сегменти	Групи споживачів, яких обслуговує бізнес
Канали збуту	Способи доставки цінності клієнта
Взаємодія з клієнтами	Форми комунікації та підтримки
Джерела доходів	Механізми отримання прибутку
Ключові ресурси	Основні активи та ресурси бізнесу
Ключові види діяльності	Основні операції для створення і доставки цінності
Ключові партнери	Організації та партнери, що підтримують бізнес
Структура витрат	Основні статті витрат, що формують бізнес-модель

Існує також багато інших шаблонів та модифікацій традиційного шаблону Canvas. Кожний керівник вибирає зручну форму представлення бізнес-моделі інноваційного проєкту залежно від його специфіки та складності, призначення моделі тощо. Але незалежно від вибраного шаблону можна виділити такі основні інформаційні блоки, що відображаються у більшості моделей [32; 34; 35].

Методологія Value Proposition Design є продовженням BMC і зосереджена на детальному описі ціннісної пропозиції – ключового елемента бізнес-моделі. Інструмент допомагає:

- ідентифікувати справжні потреби клієнтів;
- розробити продукти і послуги, які ефективно їх задовольняють;
- побудувати відповідність між продуктом і клієнтським сегментом.

Основними складовими є – таблиця 1.9

Основні складові методології Value Proposition Design

Компонент	Опис
Jobs-to-be-done (Задача клієнта)	Дії, які клієнт хоче виконати або проблеми, які потрібно вирішити
Pains (Болі)	Негативні емоції, ризики або перешкоди, з якими стикається клієнт
Gains (Вигід)	Позитивні результати або переваги, яких прагне клієнт
Products & Services	Пропозиції, що відповідають на задачі, болі і вигоди клієнта

Наприклад, український бренд Kashchovska вивчає «болі» клієнтів (обмежений вибір якісного взуття) і створює продукти з урахуванням індивідуальних вимог, підсилюючи цінність через кастомізацію.

Методологія Lean Startup запропонована Ерік Рісом, фокусується на швидкій перевірці бізнес-гіпотез через цикл Build-Measure-Learn (Створи-Вимір-Вивчи).

Особливості інтеграції концепцій Lean та Six Sigma розглянуто в роботах Уайт Л. [36], яка визначила «Lean Six Sigma» як ефективну стратегію зміни на підприємстві. Скотт В. та Робінсон А. [37] запропонували інструменти вдосконалення бізнес-системи на основі цієї методології.

Вона акцентує увагу на:

- мінімально життєздатному продукті (MVP), що дозволяє швидко отримати відгук ринку;

- постійному тестуванню ітерацій для адаптації моделі;

- зниженні ризиків і економії ресурсів за рахунок гнучкого розвитку.

Останніми роками концепція Lean Six Sigma отримала значне визнання як ефективна методологія вдосконалення бізнес-процесів і вже прийнята на озброєння багатьма провідними компаніями. Завдяки використанню Lean ці компанії можуть постійно підвищувати продуктивність і покращувати свої показники [38].

Ключовими інструментами є MVP, півоно-покрокові експерименти, вимірювання ключових метрик (KPI). стартапи в галузі промислового виробництва часто починають з MVP для тестування окремих компонентів або процесів, а потім масштабують успішні рішення.

Для ефективного реалізації інноваційних ідей стартапи застосовують ключові інструменти: створення MVP (мінімально життєдатного продукту), поетапне тестування гіпотез та експериментів, а також вимірювання основних показників ефективності (KPI). У промисловому виробництві MVP часто використовується для перевірки окремих компонентів або процесів, після чого успішні рішення масштабуються. Це дозволяє системно оцінювати ризики, швидко адаптувати продукт до ринку та визначати пріоритети для подальшого розвитку.

Таблиця 1.10

Порівняльна таблиця методологічних підходів

Критерій	Business Model Canvas (BMC)	Value Proposition Design (VPD)	Lean Startup
Основний фокус	Опис і візуалізація всієї бізнес-моделі	Деталізація цінності пропозиції	Швидке тестування та адаптація бізнес-ідей
Інструмент	Візуальна карта з 9 блоків	Карта для працювання продукту клієнта	Цикл Build-Measure-Learn (BML)
Рівень деталізації	Загальний	Середній	Високий для конкретних експериментів
Складність використання	Простий і зрозумілий	Середній	Вимагає культури експериментів і гнучкості
Застосування	Стратегічне планування, презентації	Розробка продукту, маркетинг	Стартап, інновації, гнучке управління
Приклади застосування	Tesla, Airbnb	Kachorovska, Glossier	Dropbox, індустріальні стартапи

Комплексне застосування методологій Business Model Canvas, Value Proposition Design та Lean Startup створює міцну основу для розробки, тестування та удосконалення бізнес-моделі виробничої компанії. BMC забезпечує загальне бачення структури бізнесу, VPD фокусується на створенні унікальної цінності для клієнта, а Lean Startup сприяє зниженню ризиків через швидкі ітерації та адаптивність. Такий синергетичний підхід дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на виклики ринку, а й формувати інноваційні конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ І ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

2.1 Загальна характеристика галузі функціонування підприємства

Текстильне та швейне виробництво на Західній Україні, як і вся промисловість країни, зазнало значного впливу від початку широкомасштабної агресії Росії у 2022 році. Проте, на відміну від постраждалих підприємств на Сході та Півдні, західні області змогли відносно швидко адаптуватися до воєнних умов.

Виробництво - у 2022 році обсяги виробництва текстильних матеріалів у Волинській, Рівненській, Львівській та інших західних областях скоротилися на 12-17% порівняно з 2021 роком через логістичні проблеми, зникли частини потужностей та переорієнтацію на військовий сектор. Однак уже в 2023 ситуація почала стабілізуватися. Лідери галузі як «Едельвіка», «Текстерно», «Романська Товарна» наростили випуск продукції на 8-10%.

Експорт - Західний регіон забезпечував близько 65% загального експорту української текстильної продукції у 2022-2023 роках. Ключовими імпортерами виступали Польща, Румунія, Нідерланди, Німеччина, Італія. Загальний експорт галузі із західних областей у 2022 становив \$193 млн, у 2023 прогнозується зростання до \$215-220 млн.

Інвестиції - незважаючи на війну, окремі підприємства змогли реалізувати плани з технічної модернізації та розширення потужностей. Зокрема, ПРАТ «Едельвіка» у 2022-2023 рр. інвестувало близько 35 млн грн у закупівлю нового обладнання та збільшення площ вибілювально-фарбувального виробництва.

Асортимент - під час війни кардинально змінилася продуктова політика текстильних підприємств. Окрім традиційного цивільного асортименту, більшість компаній долучилися до виробництва товарів для армії та цивільного захисту - маскувальних сіток, самітарних наборів, спецодягу, теплих виробів

гопцо «Едельвіка» була задіяна у пошитті військової форми, спальників, льоносумішеских костюмів для захисників.

Споживчий ринок, рівень споживчого попиту на текстильні вироби у західних областях у 2022 році впав на 25-30% через зниження платоспроможності населення та переорієнтацію багатьох на придбання товарів першої необхідності. Водночас зріс попит на продукцію військового призначення, форму, дешеvu практичну цивільну продукцію.

У 2023 році спостерігається поступове відновлення споживчого ринку текстилю на рівні 75-80% від довоєнного періоду. Зберігається високий інтерес до продукції українських виробників, екологічних та етно-брендів.

Таким чином, текстильна та швейна промисловість Західної України, незважаючи на складні воєнні реалії, змогла пристосуватися до нових умов, переорієнтувавшись частково на потреби армії та цивільного захисту. Вітчизняні виробники активно нарощують експортні поставки, впроваджують технічні новації та повертають позиції на внутрішньому ринку.

Вплив воєнних дій на кадровий потенціал галузі – одним з найбільших викликів для підприємств галузі у 2022-2023 роках стала проблема кадрового забезпечення виробництва. Через масову мобілізацію чоловічої частини персоналу, а також вимушену внутрішню міграцію багатьох працівників з охоронених бойовими діями регіонів, гостро постало питання нестачі робочої сили.

За оцінками Асоціації підприємств легкої промисловості, у 2022 році дефіцит кадрів на західноукраїнських текстильних і швейних підприємствах сягав 25-30% від довоєнного рівня. Найбільше це позначилося на великих компаніях з чисельністю працівників понад 500 осіб.

Вирішення кадрового дефіциту сприяло залученню жінок-переселенок з інших регіонів, а також переорієнтація на працівників передпенсійного віку.

Окремі підприємства організували тимчасове тимчасове перебазування виробництва у більш безпечні західні області.

Логістичні виклики внаслідок бойових дій суттєво ускладнили логістичні операції текстильних і швейних компаній. Зруйновані шляхи сполучення,

блокада морських портів призвела до зриву багатьох імпортно-експортних ланцюжків поставок сировини та готової продукції.

Найбільше від логістичного колапсу постраждали експортно-орієнтовані підприємства, орієнтовані на ринки Азії та Африки. Західні компанії змогли відносно швидко переорієнтуватися на наземні маршрути доставки продукції до країн ЄС.

Енергетичний лінійник - масовані ракетні удари російських військ по об'єктах енергетичної інфраструктури у жовтні-листопаді 2022 року створили нові виклики для промислових підприємств, зокрема з текстильними. Вимушені відключення електроенергії та дефіцит енергоносіїв змусили більшість компаній переходити на режим тимчасових простоїв та скорочених робочих змін.

За підрахунками Асоціації, у листопаді-грудні 2022 року підприємства галузі працювали на 50-60% від повної потужності через відсутність стабільного енергопостачання. Проблему частково вдалося вирішити шляхом встановлення автономних джерел електроенергії.

2.2 Оцінка ефективності діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Едельвіка» було засноване у 1994 році, почавши свою діяльність із куртової торгівлі текстильними та галантєрєйними товарами. Цей початковий етап заклав міцну основу для подальшого розвитку компанії та допоміг встановити перші ділові контакти [1].

Поворотним моментом у розвитку компанії стало введення в експлуатацію першого швейного цеху у 2001 році. Це дозволило «Едельвіці» розширити асортимент продукції та значно покращити її якість. Швейний цех дав змогу виготовляти більш складні та різноманітні вироби, що сприяло зростанню попиту на продукцію компанії.

У 2004 році компанія зробила черговий важливий крок, відкривши ткацьке виробництво. Це дозволило «Едельвіці» самостійно виробляти тканини, що підвищило контроль за якістю продукції та зменшило залежність від зовнішніх

постачальників. Власне ткацьке виробництво стало ключовим фактором у розширенні асортименту та зміцненні позицій компанії на ринку.

2011 рік ознаменувався відкриттям вишивальної дільниці та оздоблювальної лінії, що дало можливість виробляти текстильні вироби з декоративними елементами. Це значно розширило можливості компанії та підвищило її конкурентоспроможність.

До 2022 року ПрАТ «Едельвіка» володіло виробничими площами у розмірі 10 400 м² у місті Луцьк. Щорічно компанія виготовляє близько 16 000 км тканини та понад 3 мільйони вишивок. Постійне збільшення виробничих потужностей дозволяє компанії залишатися на передових позиціях у текстильній галузі.

Сьогодні підприємство активно оновлює ткацькі верстати для прискорення випуску продукції та розширення асортименту тканин. Колектив із 250 висококваліфікованих спеціалістів об'єднаний спільною метою створення високоякісної продукції для клієнтів. Ткацьке виробництво налічує 48 верстатів, що працюють у дві зміни, виготовляючи близько 2 000 000 метрів тканини на рік. Оздоблювальне виробництво включає стабілізацію, фарбування відповідно до стандартів PANTONE та надання тканинам широкого спектра спеціальних властивостей. Вишивальна дільниця працює цілодобово, використовуючи сучасні вишивальні машини. Швейне виробництво оснащено близько 100 швейними та спеціальними машинами.

Розташування підприємства у місті Луцьк дозволяє ефективно охоплювати широкій ринок збуту та полегшує доставку сировини і готової продукції. Це стратегічне положення сприяє зростанню компанії та підвищенню її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Таким чином, ПрАТ «Едельвіка» пройшло значний шлях від невеликого підприємства до одного з провідних виробників текстилю в Україні.

Розглянемо основні техніко-економічні показники ПрАТ «Едельвіка» (таблиця 2.1). Аналіз цих показників дозволить зробити висновок про тенденції розвитку підприємства, його потенціал для зростання та можливі напрями оптимізації діяльності.

Динаміка основних показників діяльності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	129416	176972	185112	47556	8140	36,7	4,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	81405	111935	113402	30630	1467	37,6	1,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48111	65037	71710	16926	6673	35,1	10,3
Операційні витрати, тис. грн.	23768	11927	6951	-11841	-4771	-49,8	-41,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6838	19024	27474	12136	8450	176,1	81,4
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	35217	38244	42180	-1971	8936	-5,6	26,9
Запаси підприємства, тис. грн.	12439	15155	20985	27160	58340	21,8	38,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	13441	19640	22843	6209	8205	46,2	41,8
Власний капітал, тис. грн.	118297	137261	167994	18964	30793	15,9	22,4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	5577	5291	1532	-285	-3759	-5,1	-71
Середньоблікова чисельність працівників, осіб	232	236	241	4	5	1,7	9,3

*Розраховано автором

Аналіз динаміки основних показників діяльності ПРАГ «Медельвіка» за період 2022-2024 років демонструє неоднозначні тенденції розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції показав позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду, збільшившись з 129 416 тис. грн у 2022 році до 185 112 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст спостерігався у 2023 році на 36,7%, тоді як у 2024 році темп зростання дещо сповільнився до 4,6%, що може свідчити про стабілізацію обсягів продажів на досягнутому рівні.

Валовий прибуток підприємства демонстрував стійку тенденцію до зростання, збільшившись з 48 111 тис. грн у 2022 році до 71 710 тис. грн у 2024 році. Особливо помітним було зростання у 2023 році на 35,1%, що склало 65 037 тис. грн. У 2024 році приріст валового прибутку становив 10,3%, що

перевиснувало темп зростання чистого доходу і підтверджувало покращення рентабельності виробництва.

Чистий прибуток підприємства показав найбільш позитивну динаміку серед усіх аналізованих показників. З невеликого значення € 888 тис. грн у 2022 році він зріс до 19 024 тис. грн у 2023 році, що становило приріст 176,1%. У 2024 році чистий прибуток досяг 27 474 тис. грн з темпом приросту 44,4%, демонструючи стабільне покращення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Едельвіка».

Важливою частиною аналітичного дослідження діяльності підприємства є оцінка внутрішнього середовища, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації. Внутрішні чинники безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, ефективність управління, фінансові результати та інноваційний потенціал. Для ПрАТ «Едельвіка» така діагностика є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує у динамічній текстильній галузі, де важливо своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту та технологічні новації за тенденції моди. Нижче наведено таблицю 2.2, що узагальнює оцінку ключових внутрішніх чинників діяльності підприємства.

Діагностика внутрішнього середовища ПрАТ «Едельвіка» свідчить про наявність стабільної системи управління, високої виробничої культури та розвиненого кадрового потенціалу. Сильними сторонами підприємства є якість продукції, сучасне обладнання, стабільна команда працівників і позитивний імідж бренду. Водночас потребують удосконалення напрями, пов'язані з фінансуванням інновацій, активізацією маркетингових стратегій на зовнішніх ринках і підвищенням гнучкості управління. Загалом підприємство має потенціал для подальшого розвитку за умови стратегічного посилення інноваційної та маркетингової діяльності.

Таблиця 2.2

Діагностика внутрішнього середовища ПрАТ «Едельвіка»

Чинник внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу чинників, у балах	Напрямок впливу, +/-	Слабкі сторони	Оцінка впливу чинників, у балах	Напрямок впливу, +/-
Виробництво	Сучасне швейне обладнання, автоматизація	5	+	Висока собівартість через імпорт	3	-

	процесів, контролю якості			сировини		
Персонал	Досвідчений колектив, система навчання та атестації, низька відхідність кадрів	3	+	Обмежена кількість молодих фахівців у технічних підрозділах	2	-
Інновації	Співпраця з дизайнерами (наприклад, Андре Тан), оновлення асортименту	4	+	Недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів	3	-
Маркетинг	Гарна репутація бренду, участь у виставках, активність у соціальних мережах	4	+	Недостатня рекламна активність на зовнішніх ринках	3	-
Менеджмент	Ефективна організація праці, чіткий розподіл функцій між підрозділами	5	+	Відсутність гнучкої системи управління проєктами	2	-
Фінанси	Стабільна прибутковість, використання програм автоматизації (1С, М.Е.І.Со)	4	+	Залежність від валютного курсу та зовнішніх нестабільних факторів	3	-

* Розраховано автором

Оцінка зовнішнього середовища дозволяє виявити чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні та не контролюється ним безпосередньо. Для ПрАТ «Едельвіка» зовнішнє середовище має суттєве значення, адже підприємство функціонує в умовах коливань валютного курсу, змін законодавства, розвитку технологій і трансформації споживчих уподобань (табл. 2.3). Аналіз цих чинників допомагає визначити можливості та загрози для стратегічного розвитку підприємства, а також адаптувати його бізнес-модель до сучасних ринкових умов.

Діагностика зовнішнього середовища ПрАТ «Едельвіка» показала, що підприємство діє в умовах поєднання як сприятливих, так і ризикованих факторів. Найбільш позитивно впливають на розвиток компанії науково-технічні, соціально-культурні та політичні чинники, які створюють можливості

для модернізації виробництва, просування бренду й розширення ринку збуту. Родночас суттєвими загрозами залишаються економічна нестабільність, валютні ризики, висока собівартість імпортованої сировини та вплив воєнних подій.

Таблиця 2.3

Діагностика зовнішнього середовища ПрАТ «Едельвіка»

Група чинників	Конкретний чинник	Оцінка прями-вотої впливу (+ або -)	Оцінка впливу (у балах, -5)	Загальна оцінка (бал × напрямок)
Економічні	Колівання валютного курсу	-	4	-4
	інфляція, зростання цін на енергоносії	-	4	-4
Політичні	Зростання попиту на якісний український текстиль	+	4	+4
	Стабільність державної політики у сфері підтримки бізнесу	+	3	+3
Політико-правові	Воєнний стан та нестабільність регіоні	-	5	-5
	Податкове навантаження та зміни у законодавстві	-	4	-4
Демографічні	Підтримка українських виробників через програми локалізації	+	4	+4
	Зменшення купівельної спроможності населення	-	4	-4
Науково-технічні	Мідвищення інтересу до українського бренду серед молоді	-	3	+3
	Впровадження автоматизованих технологій у швейному виробництві	+	5	+5
Екологічні, природні	Висока вартість технологічного оновлення обладнання	-	3	-3
	Підвищення екологічних стандартів у текстильній галузі	+	3	+3
Соціально-культурні	Обмеження доступу до імпортованої сировини	-	3	-3
	Формування культури споживання етичної та екологічної моди	+	4	+4
	Зміна стовживчих уподобань у бік онлайн-покупок	+	5	+5

збережено автором

У цілому ПрАТ «Едельвіка» має потенціал для стійкого розвитку за умови підвищення гнучкості фінансової політики, розширення інноваційної діяльності та посилення маркетингової присутності на зовнішніх ринках.

Проаналізуємо чисельність персоналу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка чисельності персоналу підприємства та ефективності його функціонування

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників осіб	232	236	214	4	-22	1,7	-9,3
Виробіток, тис.грн./особу	16,1	21,3	24,8	5,2	3,5	32,2	16,4
Грудомісткість праці, норма-годин осіб/тис.грн.	3,6	5,1	4,4	0,5	-0,7	-8,9	-13,7
Витрати на оплату праці, тис.грн.	27 493	34 659	43 337	7 266	8 678	26,5	25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10 500	18 000	20 200	1 500	2 200	9,1	12,2
Коефіцієнт плинності кадрів	3,1	5,4	4,9	2,3	-0,5	74,2	-9,3

*Розраховано автором

Чисельність персоналу ПРАГ «Едельвіка» демонструє нестабільну динаміку протягом аналізованого періоду. Після незначного зростання з 232 осіб у 2022 році до 236 осіб у 2023 році, у 2024 році відбулося скорочення штату до 214 осіб, що становить зменшення на 9,3% порівняно з попереднім роком. Таке скорочення може свідчити про оптимізацію кадрової структури або впровадження більш ефективних технологій виробництва.

Продуктивність праці, виражена через виробіток на одну особу, показала значне покращення. У 2023 році цей показник зріс на 32,2% до 21,3 тис. грн на особу, а у 2024 році досяг 24,8 тис. грн з темпом приросту 16,4%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів на підприємстві.

Витрати на оплату праці демонстрували стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду. У 2023 році вони збільшилися на 26,5% до 34 659 тис. грн, а у 2024 році зросли ще на 25% до 43 337 тис. грн.

Особливо позитивною тенденцією є значне покращення показника грудомісткості праці. Цей показник знизився з 3,6 норма-годин на особу у 2022 році до 4,4 у 2024 році, що свідчить про оптимізацію виробничих процесів.

Коефіцієнт плинності кадрів також демонстрував позитивну динаміку

знизившись з 5,4 у 2023 році до 4,9 у 2024 році, що вказує на покращення кадрової політики та умов праці на підприємстві.

Здійняли оцінку наявності та придатності основних засобів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка наявності та придатності основних засобів підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	35 217	33 244	42 180	-1 973	8 936	-5,6	26,9
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	82 590	89 706	100 714	7 116	18 048	8,6	29,1
Знос основних засобів, тис.грн.	47 373	56 462	65 574	9 089	9 112	19,1	16,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	57,3	62,9	60,8	5,6	-2,1	9,7	-3,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	42,7	37,1	39,2	-5,6	2,1	0,8	5,7

* Розраховано автором

Вартість основних засобів ПрАТ «Едельвіка» показала кардинально різні тенденції протягом аналізованого періоду. Залишкова вартість основних засобів скоротилася у 2023 році на 5,6% до 33 244 тис. грн, проте у 2024 році відбулося значне зростання на 26,9% досягнувши 42 180 тис. грн. Це свідчить про активні інвестиції підприємства в оновлення матеріально-технічної бази.

Первісна вартість основних засобів демонструвала стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду. Знос основних засобів також зростає, збільшившись з 47 373 тис. грн у 2022 році до 65 574 тис. грн у 2024 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів погіршився з 57,3% у 2022 році до 62,9% у 2023 році, однак у 2024 році покращився до 60,8%. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 42,7% до 37,1% у 2023 році, але у 2024 році підвищився до 39,2%, що вказує на позитивний вплив інвестицій в оновлення обладнання.

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.6)

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	82590	87706	107754	7116	18048	8,6	20,1
Фондовіддача основних засобів	1,56	1,97	1,71	0,41	-0,26	26,3	-13,2
Фондомістність основних засобів	0,64	0,59	0,58	-0,14	0,08	-21,8	16,0
Фондоозброєність	355,9	380,1	503,5	24,2	123,4	6,8	32,5

Розраховане автором

Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Едельвіка» характеризується неоднозначними тенденціями протягом аналізованого періоду. Фондовіддача основних засобів зростає з 1,56 у 2022 році до 1,97 у 2023 році, що становило приріст 26,3%, проте у 2024 році знизилася до 1,71, демонструючи зменшення на 13,2%. Це вказує на те, що збільшення вартості основних засобів у 2024 році не супроводжувалося пропорційним зростанням обсягів виробництва.

Фондомістність основних засобів показала протилежну динаміку, знизившись з 0,64 у 2022 році до 0,59 у 2023 році, що свідчило про покращення ефективності використання основних засобів. Однак у 2024 році цей показник зріс до 0,58, що підтверджує зменшення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Фондоозброєність працівників демонструвала стійку тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році вона збільшилася на 6,8% до 380,1, а у 2024 році зростає ще на 32,5%, досягнувши 503,5. Таке значне підвищення фондоозброєності свідчить про активну модернізацію виробничих потужностей.

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання оборотних активів (табл. 2.7).

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів

*Розраховано автором

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023	2023 / 2022	2024/ 2023
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	130252	185454	222731	65202	37277	54,2	201
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,07	0,90	0,83	-0,17	-0,07	-7,7	-7,8
Коефіцієнт оборотності запасів	1,2	0,9	0,63	-0,3	-0,27	-50	-30
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	156	116,5	440	39,5	323,5	-25,5	277,7
Середня тривалість одного обороту запасів, днів	130	405	579	101	174	55,2	43
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,54	0,63	1,20	0,09	0,57	16,6	90,5

Розраховано автором

Аналіз динаміки показників за 2022-2024 роки виявляє суттєві зміни у ефективності використання оборотних активів. Середньорічний залишок оборотних активів продемонстрував значне зростання на 85,2% (з 130 252 до 222 731 тис. грн), що свідчить про інтенсифікацію використання оборотних коштів підприємством.

Критичним моментом є погіршення показників оборотності. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 22,4% (з 1,07 до 0,83), а коефіцієнт оборотності запасів впав майже вдвічі (з 1,2 до 0,63). Це вказує на суттєве уповільнення операційного циклу та зростання періоду обороту коштів.

Особливо тривожним є різке збільшення тривалості обороту у активів у 2024 році з 116,5 до 440 днів (зростання на 277,7%). Аналогічна ситуація спостерігається і з запасами, де тривалість обороту зросла з 130 до 579 днів. Такі зміни свідчать про серйозні проблеми у управлінні оборотним капіталом.

Коефіцієнт завантаження активів зріс з 0,54 до 1,20 (на 122,2%), що підтверджує зниження ефективності використання оборотних коштів. Такі тенденції можуть бути наслідком як зовнішніх факторів (наприклад, зміни

ринкових умов), так і внутрішніх проблем у системі управління запасами та логістичною збутованістю.

4.3 Аналіз передумов для формування інноваційної бізнес-моделі

Розгляд можливостей упровадження інноваційної бізнес-моделі на підприємстві ПрАТ «Едельвіка» потребує глибокого аналізу технологічних, економічних, ринкових, організаційних та інституційних факторів, які сьогодні формують стратегічний прозор його функціонування. Виробничі компанії текстильної галузі опинилися в умовах коли традиційні підходи до створення та реалізації продукції вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності. Тому стратегічна трансформація бізнес-моделі для «Едельвіки» є не просто бажаною, а необхідною умовою стабільного розвитку.

Розроблення інноваційної бізнес-моделі для ПрАТ «Едельвіка» потребує врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів, що визначають умови його функціонування. Компанія працює на ринку текстильної та швейної продукції, де зростає конкуренція, швидко змінюються споживчі вподобання та відбувається активний перехід виробників до цифрових технологій. Ці тенденції формують вимоги до оновлення ключових підходів, переосмислення ринкового позиціонування та залучення інновацій у всі ключові процеси.

Першою групою передумов виступають технологічні фактори. Виробничі обладнання, яке тривалий час експлуатується в компанії, частково застаріває морально та фізично. Можливості традиційного устаткування обмежують темпи оновлення асортименту, не дозволяють швидко адаптувати конструктивні рішення під зміни ринкового попиту та ускладнюють реалізацію принципів гнучкого виробництва. Інтеграція автоматизованих ліній розкрою, цифрових систем проектування моделей, технологій 3D візуалізації та алгоритмів оптимізації виробничих потоків дає змогу скоротити часові витрати й мінімізувати помилки людського фактора. Це відкриває можливість для формування бізнес-моделі, у центрі якої — швидкість створення нових продуктів

та економія ресурсів. Технологічні передумови доцільно узагальнити у таблиці

28

Таблиця 2.8

Технологічні передумови інноваційної трансформації ПрАТ «Едельвіка»

Передумова	Суть проблеми	Потенціал для інновацій
Зношеність окремого обладнання	Висока собівартість операційних процесів	Модернізація виробництва на основі автоматизації
Низький рівень цифровізації	Відсутність систем реального моніторингу	Впровадження CAD/CAM, MES, CRM, ERP
Обмежена швидкість оновлення колекцій	Значні часові витрати на підготовку дизайну	Використання 3D-моделювання, віртуальних приміток
Невисока енергоефективність процесів	Залежність від вартості енергоресурсів	Інтеграція енергозберігаючих технологій

Сформовано автором

ПрАТ «Едельвіка» використовує сучасні технології та передове обладнання для забезпечення високого рівня виробництва. Виробничий цикл охоплює всі етапи текстильного виробництва, починаючи з ткацького процесу, що є одним з ключових етапів. На підприємстві встановлені сучасні ткацькі верстати, які дозволяють виготовляти різноманітні види тканин, включаючи бавовняні, вовняні, шовкові, колоп'яні та джутові. Завдяки регулярному оновленню обладнання, виробничі потужності постійно зростають, що сприяє підвищенню продуктивності та розширенню асортименту продукції.

Швейне виробництво також є важливим компонентом загального технологічного процесу. Воно оснащено новітніми швейними та спеціальними машинами, що дозволяє виготовляти широкий спектр швейних виробів з високою точністю та якістю. Кваліфіковані працівники забезпечують дотримання високих стандартів виробництва, що робить продукцію конкурентоспроможною на ринку.

Вишивальне виробництво працює цілодобово, використовуючи сучасні вишивальні машини [2]. Це дозволяє створювати високоякісні вишивані вироби, які користуються великим попитом як в Україні, так і за її межами. Висока майстерність працівників у поєднанні з передовими технологіями гарантує високу якість кожного виробу.

Оздоблювальне виробництво, включає кілька важливих етапів, таких як стабілізація, фарбування та надання спеціальних властивостей тканинам. Фарбування здійснюється відповідно до стандартів FANTONE, що забезпечує точність кольорів та їх стійкість. Додатково, тканини можуть отримувати різні спеціальні властивості, такі як водовідштовхувальність або антимікробна обробка, що підвищує їх функціональні характеристики.

Одним із ключових аспектів виробництва є впровадження автоматизованих систем управління та контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Це включає автоматичне управління ткацькими, швейними та вишивальними машинами, що забезпечує точність та стабільність у виробництві, а також зменшує ризики людських помилок.

Загальний технологічний рівень ПрАТ «Едельвіка» постійно вдосконалюється завдяки інвестиціям у модернізацію виробничих потужностей. Використання сучасного обладнання та впровадження інноваційних рішень забезпечує ефективність виробничих процесів та високу якість продукції. Підприємство активно стежить за новітніми тенденціями у текстильній промисловості та впроваджує їх у свою діяльність, що дозволяє залишатися лідером у галузі.

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективності його бізнес-процесів - тобто системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для покупців і досягнення стратегічних цілей компанії. Для ПрАТ «Едельвіка» бізнес-процеси формують основу управління виробництвом, збутом, маркетингом, фінансами та кадровою політикою. Їх узгоджена взаємодія забезпечує стабільність роботи підприємства, конкурентоспроможність продукції та прибутковість бізнесу.

Нижче наведено узагальнену характеристику основних бізнес-процесів ПрАТ «Едельвіка» із зазначенням відповідальних підрозділів, частоти виконання та очікуваних результатів (табл. 2.9).

Проведений аналіз свідчить, що бізнес-процеси ПрАТ «Едельвіка» мають чітку структуру, системність та взаємопов'язок між усіма підрозділами підприємства. Найважливішими серед них є виробничий процес, постачання

сировини та збути продукції, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові результати та ринкову позицію підприємства.

Таблиця 2.9

Основні бізнес-процеси ПрАТ «Едельвіка»

Бізнес-процес	Відповідальний підрозділ	Частота виконання	Основні результати
Постачання сировини	Відділ закупівель та логістики	Щодня	Забезпечення безперервного постачання якісних тканин, фурнітури та матеріалів від визначених і зарубіжних постачальників (зокрема з Польщі, Туреччини, Китаю).
Виробництво продукції	Виробничо-технологічний відділ та цехи	Постійно	Випуск готових виробів високої якості з використанням значного обладнання та технологій, дотримання графіка виробництва і контролю якості.
Контроль якості продукції	Відділ технічного контролю	Щезміни / після кожного виробничого етапу	Перевірка відповідності готової продукції стандартам, зниження рівня браку, підтримка репутації бренду як надійного виробника.
Збути продукції	Відділ продажів і комерційний відділ	Щодня	Реалізація готової продукції через власні магазини, дистрибуторів і онлайн-канали; укладання договорів з торговими мережами.
Маркетинг та реклама	Маркетинговий відділ	Щомісяця / за потреби	Просування бренду на внутрішньому та зовнішньому ринках, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, співпраця з дизайнерами (Андре Жан).
Фінансове планування	Фінансовий відділ / бухгалтерія	Щомісяця	Формування фінансової звітності, планування бюджету, контроль витрат і прибутку, аналіз економічної ефективності виробництва.
Управління персоналом	Відділ кадрів	Постійно	Підбір, адаптація й розвиток працівників, підвищення кваліфікації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
Інноваційний розвиток дизайну	Конструкторсько-дизайнерський відділ	Щоквартально	Розробка нових моделей одягу, вироблення сучасних матеріалів і технологій, створення колекцій із урахуванням модних тенденцій.
Логістика і складування	Складський відділ і служба доставки	Щодня	Організація зберігання готової продукції, ефективне управління запасами, оптимізація транспортування продукції до клієнтів.

сформовано автором

Високий рівень координації між відділами дозволяє підприємству ефективно планувати обсяги виробництва, забезпечувати стабільну якість продукції та дотримуватись термінів постачання. Завдяки впровадженню інноваційних рішень у дизайні та використанню сучасного обладнання, «Едельвіка» підтримує імідж сучасного українського бренду з європейською якістю.

Окрім цього, маркетинговий відділ активно працює над розширенням ринків збуту - зокрема, підприємство посилює свою присутність у країнах Східної Європи та Прибалтики. Фінансова служба забезпечує контроль за ефективним використанням коштів, а відділ кадрів - розвиток трудового потенціалу, що є запорукою стабільного функціонування колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «Едельвіка» має збалансовану систему бізнес-процесів, орієнтовану на інноваційний розвиток, якість продукції та задоволення потреб споживачів. Водночас підприємству доцільно продовжувати оптимізацію логістичних процесів, розширення цифрового маркетингу та автоматизацію управлінських функцій, щоб посилити свою конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Друга важлива група факторів пов'язана зі зміною споживчих переваг. Текстильний ринок сьогодні еволюціонує в напрямі персоналізації продукції, екологічності використаних матеріалів та унікальності дизайну. Спокупці надають перевагу виробам з індивідуальними характеристиками, а також очікують, що виробник значно швидше реагуватиме на сезонні тренди. Підприємство має досвід співпраці з українськими дизайнерами, що демонструє потенціал генерації нових колекцій та створенні продукції з високою доданою вартістю. Проте поточний формат бізнес-моделі не дозволяє перетворити цей потенціал на системний механізм розширення ринку та зміцнення бренду.

Окрему увагу варто приділити економічним чинникам, оскільки залежність від імпортової сировини посилює вплив коливань валютного курсу на фінансову стійкість підприємства. Це створює ризики для довгострокового планування, але водночас актуалізує пошук нових логістичних форматів, партнерств, альтернативних постачальників та варіантів вертикальної інтеграції.

Формування нової бізнес-моделі може дозволити оптимізувати фінансові потоки, зменшити собівартість, удосконалити систему закупівель і підвищити передбачуваність результатів. Економічні передумови систематизовано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Економічні передумови для розроблення інноваційної бізнес-моделі

Фактор	Прояв діяльності підприємства	Вплив на необхідність трансформації
Валютні коливання	Підвищення вартості імпортної сировини	Потреба оптимізації постачання та зниження ризиків
Зростання конкуренції	Активний розвиток зарубіжних виробників	Пошук нових ринкових ніш та форматів продажів
Непідприємливість попиту	Сезонні коливання та непередбачуваність ринку	Необхідність гнучких виробничих процесів
Тиск на операційні витрати	Зростання цін на енергію та логістику	Впровадження цифрових та енергозберігаючих рішень

*Сформовано автором

У зовнішньому середовищі також спостерігаються значні структурні зміни, що відкривають для компанії зовсім нові ринкові можливості. Європейські країни висувають нові вимоги до екологічності продукції, прозорості ланцюгів постачання та соціальної відповідальності виробника. Для «Бдельвіки» це не лише виклики, а й реальний шанс отримати конкурентні переваги на міжнародних ринках. Географічне розташування підприємства сприяє логістичним зв'язкам із країнами ЄС, що дозволить компанії зміцнити зовнішньоекономічні позиції за умови оновлення бізнес-моделі.

Внутрішні організаційні передумови доповнюють картину можливостей для інновацій. Підприємство має згуртований персонал, достатню кількість фахівців із виробничого профілю та ефективну систему управління кадрами. Рівень плинності кадрів залишається низьким, що є позитивним фактором для впровадження структурних змін, адже дозволяє уникнути втрати компетенцій. Проте відсутність окремої фінансової служби та недостатній розвиток аналітичних систем ускладнюють управління ресурсами, що також потребує перегляду бізнес-моделі.

Однією з важливих передумов для оновлення бізнес-моделі є технологічна необхідність. Значна частина виробничого обладнання підприємства потребує модернізації, адже автоматизовані лінії та сучасні системи контролю якості здатні суттєво скоротити витрати ручної праці, підвищити продуктивність та забезпечити стабільну якість продукції. Впровадження цифрових технологій, включаючи CAD-системи, автоматизоване проектування моделей та інтелектуальні рішення для оптимізації виробничих процесів, відкриває можливості для створення гнучкого виробництва та швидкої адаптації до потреб клієнтів.

Важливою передумовою виступає й зміна споживчих трендів. Клієнти дедалі частіше звертають увагу на якість матеріалів, екологічність продукції, унікальний дизайн та швидкість оновлення колекцій. Співпраця підприємства з відомими дизайнерами підтверджує, що ринок позитивно реагує на оригінальні вироби з високою доданою вартістю. Це створює умови для формування бізнес-моделі, орієнтованої на індивідуалізацію, швидку розробку нових товарів та розширення асортименту.

Зовнішні економічні фактори також сприяють необхідності трансформації. Висока залежність вартості сировини від коливань валютного курсу збільшує фінансові ризики та вимагає пошуку логістичної та закупівельної політики. Розширення присутності на закордонних ринках, особливо у країнах Східної Європи, може зменшити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити диверсифікацію доходів. Для реалізації цього напрямку потрібна бізнес-модель, яка передбачає цифровізацію процесів збуту, розвиток e-commerce, використання CRM-систем для персоналізації взаємодії з клієнтами та зміцнення бренду на міжнародному рівні.

Внутрішній потенціал підприємства також формує сприяє умови для інноваційного розвитку. Наявність досвідченого персоналу, стабільна клієнтська база та позитивна репутація на ринку дозволяють підприємству розвивати нові напрямки без ризику втрати існуючих позицій. Підприємство має достатній досвід у впровадженні нових продуктів та модернізації технологічних процесів, що дає можливість швидко адаптуватися до нових стратегічних рішень.

З огляду на сукупність вказаних аспектів, можна стверджувати, що ПрАТ «Едельвіка» має як внутрішні резерви, так і зовнішні стимули для формування інноваційної бізнес-моделі. Її впровадження дозволить модернізувати виробничу базу, оптимізувати системи управління, покращити позиціонування бренду, активізувати експортні канали та зменшити залежність від чинників, що не контролюються підприємством. Оновлена модель діяльності має забезпечити більшу якість організації процесів, орієнтацію на інноваційний продукт і стабільне зростання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, сукупність технологічних, ринкових, економічних та організаційних чинників формує реальні передумови для створення інноваційної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка». Її розроблення дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, розширити присутність на зовнішніх ринках, оптимізувати витрати та зміцнити свої позиції в умовах динамічних змін у галузі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-

МОДЕЛІ ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної моделі

Сучасні умови функціонування українських виробничих підприємств, зокрема у текстильній та легкій промисловості, вимагають переосмислення механізмів створення та реалізації цінності. Для формування інноваційних управлінських рішень необхідно здійснити комплексний аналіз чинної бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка» - одного з найбільш відомих українських виробників текстильної продукції та дитячих товарів. Діагностика бізнес-моделі дозволяє виявити реальні сильні сторони підприємства, структурувати проблемні зони та оцінити потенціал для переходу до нових формів створення вартості.

Поточна бізнес-модель ПрАТ «Едельвіка» сформувалася під впливом довгої історії виробничої історії, орієнтації на сталу клієнтську базу та переважної ролі традиційних каналів збуту. Підприємство зберігає характерну для галузі модель «класичного виробника», у межах якої головний акцент робиться на якості продукції, поступовій модернізації обладнання та підтриманні репутації на внутрішньому ринку. Поряд із цим, екстерні фактори – зростання конкуренції з боку азійських виробників, вимоги до цифровізації, зміна поведінки споживачів та наслідки воєнних ризиків – суттєво посилили потребу перегляду моделі діяльності.

Для уточнення ключових параметрів бізнес-моделі проведено діагностику за логікою моделі Osterwalder-Pigneur, доповненої характеристиками ресурсної та процесної складових. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.1.

Діагностика показує, що бізнес-модель підприємства зберігає риси традиційного виробництва, де провідну роль відіграють операційні процеси, а цифрові та сервісні компоненти застосовуються фрагментарно. Незважаючи на сильні сторони - репутацію, стабільність попиту та внутрішню координацію - модель виявляє низку обмежень, які стримують інноваційний розвиток.

Поточна бізнес-модель ПрАТ «Едельвіка» (аналітична структуризація)

Елемент бізнес-моделі	Ключові характеристики підприємства
Цілісна пропозиція	Виробництво текстильних і трикотажних виробів, формування асортименту для широкого спектру споживачів; акцент на якості, надійності та відповідності державним стандартам, індивідуальні лінійки продукції (дитячі іграшки)
Ключові ресурси	Повідчений кадровий склад; власні виробничі потужності; частково оновлене обладнання; налагоджені відносини з постачальниками; сформований імідж українського виробника
Основні процеси	Закупівля сировини, виробничий цикл із переважанням традиційних технологій; внутрішній контроль якості, збут через партнерські торгові мережі та оптових клієнтів
Клієнтські сегменти	Національний ринок: гуртові покупці, роздрітні мережі, державні установи, частка індивідуальних замовлень мінімальна
Канали збуту	Класичний офлайн-продаж, співпраця з торговими платформами, обмежене використання цифрових каналів
Структура витрат	Висока частка витрат на сировину й енергію; фіксовані витрати на утримання виробництва; висока залежність від логістичних факторів
Потоки доходів	Реалізація продукції оптовим і роздрітним мережам; епізодичні доходи від спеціальних контрактів

*Сформовано автором

Серед ключових проблем виокремлюються: низький рівень інтеграції цифрових інструментів у процеси планування та збуту; обмеженість каналів комунікації зі споживачами; залежність від постачальників та логістики; невисока частка продукції з високою доданою вартістю. Крім того, ринкове середовище, у якому працює підприємство, характеризується швидким зростанням вимог до гнучкості, кастомізації та швидкості виробничих процесів, тоді як існуюча модель «Едельвіки» лише частково відповідає цим тенденціям.

Формування інноваційної бізнес-моделі для ПрАТ «Едельвіка» потребує комплексного аналізу не лише внутрішніх характеристик підприємства, а й ширшого економічного середовища, в якому воно функціонує. Текстильна галузь та ринок товарів для дітей стають дедалі більш конкурентними, що вимагає від виробників переосмислення усталених підходів до створення та поширення продукції. Саме тому «Едельвіка» має орієнтуватися на модель, яка забезпечить підвищення гнучкості, скорочення виробничих витрат, прискорення часу виведення нової продукції на ринок та посилення взаємодії з клієнтами.

Проведений аналіз звичних та інноваційних моделей організації бізнесу дає змогу оцінити їх переваги та можливості адаптації до специфіки підприємства. У таблиці 3.2. систематизовано порівняння основних бізнес-моделей, які потенційно можуть бути впроваджені на «Еделвіка».

Таблиця 3.1

Попівняльна характеристика сучасних бізнес-моделей для виробничого підприємства

Тип бізнес-моделі	Основні характеристики	Переваги	Обмеження
Традиційна виробнича	Стандартизовані процеси, масовість, орієнтація на внутрішні операції	Низький ризик, усталеність процесів	Низька гнучкість, довгий цикл створення продукту
Модель «бережливого виробництва» (Lean)	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат, автоматизація	Зменшення собівартості, підвищення якості	Вимагає змін культури та масштабної перебудови
Платформна модель	Створення єдиного цифрового простору для взаємодії клієнтами, партнерами, дистрибуторами	Розширення ринку, швидке масштабування	Потреба у значних інвестиціях у ІТ-інфраструктуру
Модель кастомізованого виробництва	Виробництво під індивідуальні замовлення	Висока лояльність клієнтів, унікальність продукції	Високі витрати, тривалий виробничий цикл
Гібридна інноваційна модель (пропонована для «Еделвіки»)	Поєднання Lean, цифровізації та розширення асортименту	Гнучкість, швидкість реакції, зменшення витрат, нові ринки	Потреба у значному вкладенні

Сформовано автором

Узагальнюючи дані систематизації, можна стверджувати, що для ПрАТ «Еделвіка» найбільш доцільним є впровадження гібридної інноваційної бізнес-моделі, яка поєднує елементи бережливого виробництва, цифрових технологій та орієнтації на створення цінності для клієнтів.

Запропонована модель передбачає кілька ключових напрямів трансформації:

1. Оптимізація виробничих процесів через принципи Lean
2. Впровадження сучасного обладнання та цифрових інструментів контролю

дозволяє зменшити операційні витрати, скоротити час виготовлення продукції та покращити якість. Скорочення втрат у виробничому потоці є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку та зростання собівартості імпортованих матеріалів.

2. Створення цифрової платформи для роботи з клієнтами та партнерами. Певна єдина інформаційна платформа забезпечить інтерактивну взаємодію зі споживачами, швидке отримання даних щодо попиту, концентрацію пропозицій дизайнерів, а також можливість інтеграції онлайн-продажів, що значно розширить ринковий простір.

3. Впровадження моделі розширеної кастомізації. ПрАТ «Едельвіка» має потенціал для створення індивідуальних колекцій дитячого одягу та товарів з елементами ручної роботи чи авторського дизайну. Такий підхід дозволить підприємству формувати унікальну цінність, що відповідає потребам сучасних покупців, які дедалі частіше надають перевагу персоналізованому виробам.

4. Розширення присутності на зовнішніх ринках. Інноваційна модель спроможна на вихід підприємства на ринки Східної Європи, Балтії, а також Азії та Австралії. Використання цифрового середовища дає можливість знизити бар'єри для міжнародних продажів і адаптувати асортимент під локальні вимоги.

Кожен із зазначених напрямків має власний набір очікуваних результатів і кількісних показників оцінювання, що дає змогу здійснювати моніторинг ефективності впровадження інновацій. Для систематизації та візуалізації прогнозованих ефектів трансформації розроблено таблицю 3.2, яка узагальнює ключові результати, очікувані внаслідок реалізації інноваційної бізнес-моделі.

Таким чином, гібридна інноваційна бізнес-модель для ПрАТ «Едельвіка» є найбільш збалансованим і стратегічно обґрунтованим варіантом подальшого розвитку. Вона дозволяє поєднати модернізацію виробничих процесів з цифровою трансформацією та розширити взаємодію з клієнтами, створивши нові канали реалізації продукції. Усе це сприятиме зміцненню позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках і забезпечить підвищення його економічної стійкості.

Очікувані результати від впровадження інноваційної бізнес-моделі

Напрямок трансформації	Очікувані результати	Показники ефективності
Lean-оптимізація	Скорочення витрат часу у виробництві	Зменшення собівартості на 10–15%; скорочення виробничого циклу на 20%
Цифрові платформи	Інтерактивний зв'язок із клієнтами, прискорення процесу замовлення	Збільшення онлайн-продажів на 30%; підвищення частки повторних покупок
Кастомізація	Формування унікальної конкурентної переваги	Підвищення середньої ціни товару на 12–18%
Вихід на нові ринки	Диверсифікація ризиків та збільшення доходів	Ріст експорту на 20–25% протягом 2 років

* Сформовано автором.

Отже, результати діагностики свідчать про потребу глибокої модернізації моделі функціонування ПРАТ «Еделвіга». Це стане основою для формування інноваційної бізнес-моделі, яка дозволить зміцнити конкурентну позицію, оптимізувати операційні процеси та забезпечити нові перспективи розвитку підприємства в умовах технологічних і ринкових змін.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнес-моделі підприємств повинні адаптуватися до нових викликів ринку, швидкості інновацій, а також підвищених очікувань споживачів. Традиційні виробничі моделі, засновані переважно на лінійній логіці виробництва та дистрибуції, часто втрачають конкурентоспроможність через обмежену гнучкість, неефективні системи зворотного зв'язку з клієнтом і низький рівень цифровізації.

Інноваційна бізнес-модель, запропонована для досліджуваного підприємства, базується на інтегрованому підході, що поєднує елементи моделі Business Model Canvas (BMC), Lean Start-Up, а також цифрових підходів до керування підприємною пропозицією.

Обрана модель дозволяє реалізувати інноваційне мислення, зосереджене на клієнті, спрощенні процесів, скороченні витрат і швидкому тестуванні гіпотез до повноцінного впровадження.

3.2. Проектування та характеристика інноваційної бізнес-моделі виробничого підприємства

У сучасних умовах українська легка промисловість переживає глибоку трансформацію, що зумовлена поєднанням економічних, технологічних і соціальних факторів. Для таких підприємств, як ПрАТ «Едельвіка», що спеціалізується на виробництві одягу, текстильних виробів і окремих ліній дитячої продукції, питання оновлення бізнес-моделі набуває стратегічного значення. Зміна структури попиту, цифровізація торгівлі, поява численних малих конкурентів, релокація частини виробництв та зміна логістичних маршрутів потребують нових підходів до організації роботи компанії.

У класичному розумінні бізнес-модель визначає логіку створення та реалізації цінності, а також способи отримання доходу. У випадку ПрАТ «Едельвіка» цінність для споживача охоплює широкий комплекс характеристик: якість матеріалів, сучасність дизайну, довговічність продукції, доступність цін, екологічність та можливість замовлення виробів різних модифікацій. Проте сучасна економіка вимагає не лише оновлення продуктів, а й зміни підходів до їхнього створення, доставки та просування. Саме це і формує потребу в інноваційній бізнес-моделі.

Для «Едельвіки» інноваційна бізнес-модель не зводиться до оновлення технологічного парку чи запуску нової лінії одягу. Це комплексна система змін, що торкається:

- виробничих процесів;
- логістики та постачання;
- взаємодії з дизайнерами;
- інформаційних технологій;
- комунікацій з клієнтами;
- механізмів монетизації продукції.

З огляду на те, що підприємство має значний досвід функціонування, напрацьовану репутацію та власну виробничу базу, воно здатне інтегрувати сучасні моделі управління та створення цінності без втрати своєї унікальності.

У сучасних умовах ключову роль відіграють такі чинники:

1) підвищення попиту на українську продукцію, зокрема у ЄС, за рахунок тренду на локальність і відповідальне споживання;

2) розвиток цифрових каналів збуту, що стимулюють необхідність створення онлайн-платформ і роботи з маркетинговими;

3) індивідуалізація побажань клієнтів, зростання інтересу до кастомізованого одягу та персоналізованих колекцій;

4) партнерства з дизайнерами, які формують нову естетику продукції і дозволяють «Едельвіку» позиціонуватися в середньому й преміальному сегменті;

5) потреба у скороченні витрат і підвищенні чіткості процесів, що стимулює впровадження ean-технологій і цифрової трістички.

Таким чином, інноваційна бізнес-модель «Едельвіки» повинна поєднувати виробничу ефективність, дизайнерську унікальність і цифрову гнучкість.

Для підприємства та стильної галузі інноваційність бізнес-моделі має специфічні прояви. У таблиці 3.3 наведено адаптовану для ПрАТ «Едельвіка» класифікацію сучасних інноваційних моделей та їх потенційне застосування.

Таблиця 3.3

Інноваційні бізнес-моделі та можливості їх впровадження на ПрАТ

«Едельвіка»

Тип моделі	Сутність	Приклади застосування в «Едельвіці»	Очікувані результати
Відкриті інновації	Співпраця зі сторонніми учасниками для створення продукту	Спільні колекції з дизайнерами (як із Андре Таном), участь у конкурсах тканин	Проява унікальних моделей одягу, підвищення впізнаваності бренду
Платформна модель	Єдина цифрова екосистема для клієнтів, партнерів, продавців	Онлайн-конструктор одягу, інтегрований інтернет-магазин	Зростання онлайн-продажів, розширення аудиторії
Lean-модель	Скорочення витрат та оптимізація процесів	Упорядкування готових тканин, мінімізація надлишків складу	Зменшення собівартості, прискорення виробництва
Кастомізація	Адаптація товарів під потреби клієнта	Можливість вибору кольору тканини, вишивки	Підвищення лояльності та маржинальності
Сервізація	Надання супутніх сервісів	Гарантійна підтримка, ремонті дрібних дефектів	Формування довгострокових відносин із клієнтами
Екосистемна модель	Взаємопов'язана мережа продуктів	Комплекти одягу, аксесуарів та спеціалізованих виробів	Підвищення обсягів продажів через перехресний попит

*Сформовано автором

Для підприємства, яке працює понад два десятиліття, оновлення бізнес-моделі має стратегічне значення. Воно дозволяє:

- 1) вийти на нові ринки, включаючи країни Балтії, Польщу та Словаччину;
- 2) зменшити залежність від коливань внутрішнього ринку;
- 3) підвищити ефективність використання виробничих потужностей;
- 4) просувати продукцію як «європейський український бренд»;
- 5) сформувати сучасний імідж компанії.

Більша бізнес-модель також сприяє переходу від орієнтації на масовий одяг до створення ціннісних продуктів, де важливу роль відіграють:

- 1) дизайн,
- 2) якість матеріалів,
- 3) екологічність,
- 4) швидкість виконання замовлення,
- 5) досвід клієнта.

Після аналізу сучасних концепцій можна визначити основні компоненти, що мають стати частиною моделі підприємства:

1. Ціннісна пропозиція нового рівня - фокус на унікальному дизайні, колекція limited edition, екологічними матеріалах.
2. Оновлена виробнича ланка - автоматизація розкрою, оптимізація складу, цифровий контроль виробничих циклів.
3. Розширені цифрові канали збуву - інтеграція з маркетплейсами (Rozeeka, Etsy), розвиток власного інтернет-магазину.
4. Сучасна логістика - ефективне використання транспортних засобів, розширення кордонів з Польщею та Білоруссю, оптимізовані маршрути доставки.
5. Інноваційні механізми монетизації - преміальні капсульні колекції, кастомізація під замовлення, програми лояльності.

6. Клієнтоорієнтований підхід – персоналізовані рекомендації, зворотний зв'язок, онлайн-примірка.

Отже, теоретичні засади формування інноваційної бізнес-моделі в контексті діяльності ПрАТ «Едельвіка» свідчать, що для підприємства ключовим є перехід від традиційного виробничого підходу до моделі, орієнтованої на цифровізацію, дизайн, клієнта та ринкову гнучкість. Це створює основу для подальших практичних змін, які будуть розкриті у наступних підпунктах роботи.

3.3. Впровадження бізнес-моделі: організаційні, економічні аспекти та механізми управління ризиками

Ефективне впровадження гібридної інноваційної бізнес-моделі в діяльність ПрАТ «Едельвіка» передбачає глибоку трансформацію внутрішніх процесів, інтеграцію цифрових інструментів у виробничо-комерційну діяльність, а також побудову системи ризик-менеджменту, що забезпечить стійкість підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Запропонована модель поєднує Lean-оптимізацію, цифровізацію клієнтської взаємодії, кастомізацію продукції та експортну експансію, що потребує комплексного опрацювання організаційних та економічних аспектів її реалізації.

Запровадження нової моделі потребує реорганізації управлінської та виробничої структури, а також формування нових функціональних ролей (таблиця 3.4).

3.4

Таблиця 3.4

Структурні перебудова та розширення функцій підрозділів

Організаційна зміна	Нові функції	Співаний ефект
Створення «Центру цифрових рішень»	Інтеграція CRM, розробка онлайн-платформи, веб-аналітика	Інтеграція клієнтських даних, зниження витрат на маркетинг
Переорієнтація виробничого відділу на Lean-підхід	Манулювання потоків, стандартизація операцій, контроль якості в режимі реального часу	Скорочення простоїв і брак

Запровадження дизайн-студії кастомізації	розробка індивідуальних колекцій, робота із зовнішніми дизайнерами	створення унікальної цінності
Створення відділу міжнародної експансії	аналіз зовнішніх ринків, торговельні контракти, сертифікація	зниження бар'єрів виходу на ЄС, Балтію, Азію

*Сформульовано автором

Запровадження нової гібридної бізнес-моделі зумовлює необхідність комплексної реорганізації управлінської та виробничої систем ПРАТ «Едельвіка». Представлені у таблиці 3.4 організаційні зміни демонструють суттєве розширення функціональних можливостей підприємства, що охоплює цифровізацію, підвищення операційної ефективності, розвиток дизайн-орієнтованих процесів та професійну підтримку виходу на міжнародні ринки. Формування «Центру цифрових рішень» забезпечує технологічну основу для інтеграції даних, автоматизації та побудови клієнтських аналітичних систем. Переорієнтація виробничого відділу на Lean-підхід сприяє скороченню операційних витрат, оптимізації потоків та стабілізації якості продукції. Запровадження дизайн-студії формує нову конкурентну перевагу у вигляді кастомізованих колекцій, що відповідають трендам індивідуалізації попиту. Водночас створення відділу міжнародної експансії відкриває можливості для системного й контрольованого масштабування присутності підприємства на ринках ЄС, Балтії та Північно-Тихоокеанського регіону.

Таким чином, трансформація організаційної структури не є ізольованим процесом: вона є основою для формування гнучкої, інтегрованої й клієнт-орієнтованої моделі управління. Синхронізація роботи різних підрозділів забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність внутрішньої взаємодії та створює сприятливе середовище для реалізації стратегічних інновацій.

Узагальнюючи, структурні зміни формують платформу для довгострокового розвитку ПРАТ «Едельвіка» та підсилюють здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів.

Побудована логіка організаційної трансформації відображена на рисунку 3.1, що демонструє нову систему взаємодії між ключовими функціональними блоками підприємства.

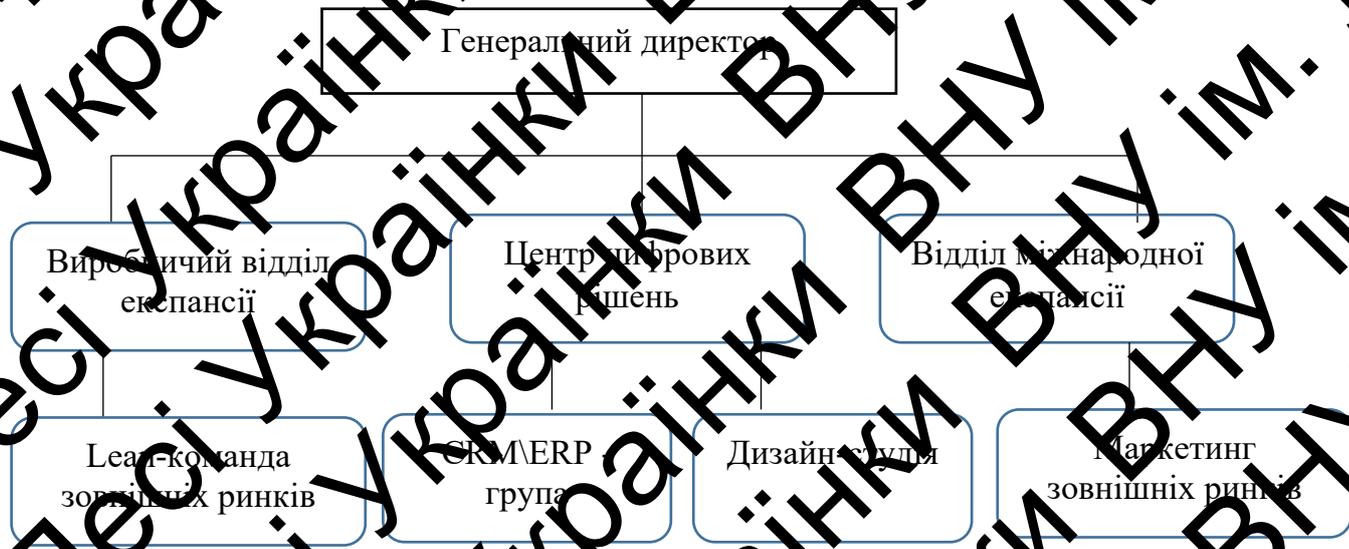


Рис. 3.1. Модель організаційної трансформації ПрАТ «Будельвіка»

Впровадження такої структури підтримує швидкість ухвалення рішень, гнучкість та оптимальну взаємодію між підрозділами.

Економічна оцінка дає змогу визначити доцільність змін та оцінити ефективність інноваційної бізнес-моделі.

Впровадження такої структури підтримує швидкість ухвалення рішень, гнучкість та оптимальну взаємодію між підрозділами. Економічна оцінка дає змогу визначити доцільність запропонованих змін та оцінити ефективність запропонованої інноваційної бізнес-моделі, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку підприємства. З огляду на це, наступним кроком є формування інвестиційного пакета, який дасть змогу реалізувати трансформаційні заходи та забезпечити їхню фінансову підтримку (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Інвестиції у трансформацію

Напрямок	Обсяг інвестицій (орієнтовно)	Очікувані вигоди
Lean-оптимізація (обладнання, навчання)	4,2 млн грн	зменшення виробничих витрат на 10–15%
Розробка та запуск цифрової платформи	2,8 млн грн	збільшення онлайн-продажів на 30%

Кастомізація (3D-моделювання дод. лінії)	1,9 млн грн	підвищення маржинальності продукції
Міжнародна експансія	1,1 млн грн	приріст експорту на 20–25%

* Сформуовано автором

Проведений розрахунок інвестицій демонструє, що кожен із напрямів трансформації підприємства має чітко визначений фінансовий ефект і здатен забезпечити як коротострокові, так і довгострокові вигоди. Поєднання технологічних оновлень, цифровізації та розширення ринкової присутності створює комплексний ефект, який підсилює конкурентоспроможність ПрАТ «Едельвіс» та формує основу для сталого розвитку. Такий інвестиційний портфель є збалансованим: він поєднує операційні поліпшення, стратегічні інновації та виражені кроки на зовнішні ринки.

Разом із тим, реалізація трансформаційних заходів супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати на строки, результати та економічну доцільність змін. Для забезпечення керуваності процесу та мінімізації можливих негативних наслідків важливо заздалегідь ідентифікувати ключові загрози та визначити інструменти реагування. Саме тому доцільним є формування карти ризиків (таблиця 3.6), що відображає імовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 3.6

Карта ризиків упровадження бізнес-моделі

Група ризиків	Опис ризику	Імовірність	Наслідки	Механізми управління
Організаційні	Опір персоналу змінам	середня	уповільнення реформи	навчання, залучення Lean-тренерів
Технологічні	Складність цифрової інтеграції	висока	затримки запуску платформи	поетапне впровадження, тестування
Фінансові	Перевищення бюджету проекту	середня	збільшення витрат	контроль бюджетів, резерв 10%
Ринкові	Низька адаптація продукції до зовнішніх ринків	середня	ризик низьких продажів	маркетингові дослідження, пілотні партії
Логістичні	Збої міжнародної доставки	низька	затримка виконання контрактів	диверсифікація перевізників

* Сформуовано автором

Аналіз карти ризиків демонструє, що впровадження оновленої бізнес-моделі ПрАТ «Едельвіка» супроводжується комплексом взаємопов'язаних загроз організаційного, фінансового, технологічного та ринкового характеру. Найбільш критичними є технологічні ризики, пов'язані з цифровою інтеграцією, оскільки саме цифрові рішення формують основу трансформаційної стратегії. Водночас організаційні та фінансові ризики мають значний вплив на темпи реалізації проєкту та потребують ретельного контролю.

Запропоновані механізми управління ризиками дозволяють забезпечити керуваність змін і підвищити стійкість інноваційної моделі. Системний підхід до ризик-менеджменту включає послідовне впровадження технологій, регулярний моніторинг бюджетів, забезпечення прозорої комунікації з персоналом, а також підготовку підприємства до виходу на міжнародні ринки. Таким чином своєчасна ідентифікація та нейтралізація ризиків мінімізує можливі негативні наслідки та сприяє успішній реалізації нової бізнес-моделі.

Враховання виявлених ризиків та впровадження відповідних механізмів їх мінімізації створює основу для формування цілісної та стійкої моделі розвитку підприємства. Оскільки організаційні зміни, цифровізація, Lean-оптимізація та міжнародна експансія взаємодіють у межах єдиного стратегічного процесу, важливим є узгодження усіх елементів у рамках інтегрованої бізнес-архітектури.

Саме тому наступним кроком є побудова узагальненої концепції розвитку – гібридної моделі ПрАТ «Едельвіка» (рисунк 5.2), яка поєднує традиційні виробничі компетенції підприємства з цифровими інструментами, кастомізацією продукції та орієнтацією на міжнародні ринки. Така модель забезпечує стратегічну збалансованість і дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного конкурентного середовища.

Кожен елемент моделі створює додаткову цінність, але максимальна ефективність досягається лише через інтеграцію всіх напрямків у єдину логічну систему.



Рисунок 3.2 Гібридна бізнес-модель ПрАТ «Едельвіка»

Впровадження гібридної бізнес-моделі у ПрАТ «Едельвіка» є стратегічно обґрунтованим та економічно доцільним кроком, що забезпечує:

- 1) підвищення ефективності виробництва через Lean;
- 2) цифрову інтеграцію клієнтської взаємодії та прискорення замовлень;
- 3) формування унікальної ринкової пропозиції через кастомізацію;
- 4) зміцнення позицій на зовнішніх ринках завдяки інтернаціоналізації;
- 5) системне управління ризиками та підвищення адаптивності підприємства.

Цей комплекс забезпечує стійке зростання та зміцнює стратегічні позиції ПрАТ «Едельвіка» на внутрішньому і зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розкрити теоретичні засади методологічній інструментарій та практичні механізми розробки інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії в умовах трансформації економічного середовища: цифровізації бізнес-процесів та різкого посилення конкуренції. У роботі доведено, що сучасні тенденції розвитку промислових ринків формують принципово нові вимоги до стратегії управління підприємствами, структури їх операційної діяльності, підходів до побудови ціннісної пропозиції та вибору каналів взаємодії з споживачами. Саме тому ключовим завданням підприємств стає не лише адаптація до зовнішніх викликів, а й формування інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити стійкість, масштабованість і стратегічну гнучкість.

Під час дослідження узагальнено наукові підходи до визначення бізнес-моделі як концепції логіки створення, просування та монетизації цінності. Проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що еволюція бізнес-моделей в умовах цифрової економіки відбувається шляхом переходу від традиційних операційних структур до гібридних платформних, клієнтоорієнтованих та сервісно-орієнтованих моделей. Виявлено, що ключовими рушійними силами трансформації є цифровізація, автоматизація, розвиток електронної комерції, зміна поведінки споживачів, персоналізація продуктів, мобільність, використання великих даних, штучного інтелекту та методів гнучкого виробництва (Lean, Kaizen, Six Sigma). Узагальнено класифікації інноваційних бізнес-моделей, проаналізовано їх переваги, обмеження, умови ефективної реалізації та взаємозв'язок із конкурентоспроможністю підприємства.

Аналітичний етап дослідження дав змогу комплексно оцінити фінансово-економічний стан ПП «Едельвіка», його ринкове позиціонування, рівень цифрової зрілості, структуру ресурсного потенціалу та логіку формування цінності. Проведена експрес-діагностика підтвердила, що підприємство має потужну матеріально-виробничу базу, значний досвід виробництва текстильної

продукції та стійкі партнерські зв'язки, що забезпечують безпеку конкурентоспроможність на ринку. Водночас аналіз виявив низку критичних тенденцій: повільність оновлення бізнес-моделі, недостатню гнучкість операційного циклу, залежність від традиційних каналів збуту та недостатню адаптивність до цифрових інструментів управління.

Встановлено, що ПрАТ «Едельвіса» демонструє достатній ресурсний та кадровий потенціал, проте розвиток підприємства стримується низкою структурних диспропорцій. Передусім, це фрагментарний характер цифровізації, неурядженість окремих бізнес-процесів, слабка інтеграція інформаційних потоків, а також недостатньо розвинена аналітична складова управління. Бракує єдиного цифрового контуру, який би поєднував фінанси, виробництво, збут, логістику та взаємодію з клієнтами. Експрес-аналіз операційної діяльності засвідчив також обмеженість збутових каналів, надмірну тривалість операційного циклу, наявність непродуктивних запасів, зростання дебіторської заборгованості та залежність від нестабільних зовнішніх умов, включаючи вплив воєнного стану.

Разом з тим встановлено наявність суттєвих стратегічних можливостей трансформації бізнесу. Зокрема, ПрАТ «Едельвіса» має потенціал для:

- виходу на прямі канали продажу (D2C), що дозволить скоротити залежність від посередників і збільшити маржинальність;
- оптимізації виробничих процесів на основі Lean-підходів, що забезпечить зниження витрат і скорочення циклу виготовлення;
- інтеграції CRM- та ERP-систем, що формуватиме єдину цифрову платформу управління підприємством;
- цифровізації логістики та сервісів, що дозволить зменшити операційні ризики й підвищити точність планування;
- розвитку асортиментної політики, зокрема створення колекцій преміум-класу та продукції з високою доданою вартістю;
- ективізації масштабування на ринки ЄС та ближніх країн завдяки географічним і логістичним перевагам.

На основі комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників обґрунтовано потребу у формуванні інноваційної бізнес-моделі, здатної забезпечити стійкість і довгострокове зростання ПРАТ «Едельвіка».

Запропонована модель передбачає трансформацію ключових структурних елементів бізнесу:

- удосконалення кінцевої пропозиції, орієнтованої на сучасні вимоги клієнтів щодо якості, дизайну та екологічності;

- оптимізацію виробничої логістики та управління запасами;

- впровадження цифрових платформ управління (ERP, CRM, BI-аналітика);

- розвиток клієнтоорієнтованих сервісів (персоналізація, швидка доставка, зручні канали комунікацій);

- розширення каналів продажу через e-commerce, маркетплейси, D2C-сегмент;

- автоматизацію управлінської аналітики та використання інтелектуальних інструментів прогнозування.

Такі зміни забезпечують перехід від фрагментарних інноваційних ініціатив до системного управління змінами, що є критично важливим в умовах нестабільності ринку та високої конкуренції.

Результати моделювання довели, що запровадження інноваційної бізнес-моделі здатне забезпечити підприємству значні стратегічні та економічні переваги. Зокрема, очікується:

- скорочення операційного циклу на 15–25% за рахунок Lean-оптимізації та цифровізації логістики;

- зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів;

- зниження собівартості продукції на 10–12%;

- зростання обсягів реалізації завдяки розширенню каналів збуту та формуванню стабільного онлайн-сегменту;

- зменшення дебіторської заборгованості на 10–20% унаслідок впровадження автоматизованих механізмів контролю та факторингових інструментів;

- посилення взаємодії з клієнтами через CRM-рішення та пропозиції персоналізованих сервісів;
- зниження фінансових ризиків завдяки застосуванню сучасних інструментів ризик-менеджменту;
- підвищення управлінської прозорості через впровадження BI-аналітики та автоматизованих систем планування.

Завдяки запропонованому заходу ПрАТ «Едельвіка» зможе більш ефективно реагувати на коливання ринку, створювати нові продуктові лінійки, підвищувати якість продукції, задовольняти вимоги споживачів і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, узагальнення проведених досліджень підтвердило, що розробка інноваційної бізнес-моделі є одним із ключових механізмів забезпечення сталої конкурентоспроможності ПрАТ «Едельвіка». Запропонована модель формує необхідні передумови для технологічної модернізації, цифрової інтеграції процесів, підвищення фінансової стійкості та зміцнення ринкової позиції підприємства. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані як базова основа для ухвалення стратегічних управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та подальших наукових досліджень у сфері інноваційного розвитку текстильних підприємств.

Отже, проведена робота не лише систематизує сучасні теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей, а й пропонує практичний інструментарій їх застосування у виробничому секторі. Запропонована бізнес-модель може бути адаптована до підприємств різних масштабів і галузей, що робить її універсальною платформою для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір*, (159), 83–87. <https://doi.org/10.332782/2224-6282/159-017>
2. Voshell S., Leibold M., Tekie T. P. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 2004, Vol. 4, No. 3, pp. 259–276.
3. Demil B., Lecocq X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 2010, Vol. 43, pp. 227–246.
4. Кравченко М. О., Сидорчук В. В. Практичні підходи до бізнес-моделювання інноваційних проектів. *Економічний простір*, 2020, №160. URL : <http://www.prostor.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/archiv>
5. Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School, USA: Plume, 2002. 353 p.
6. Osterwader A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
7. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, 2006, No. 34 (5), pp. 34–40.
8. Скрипль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*, 2016, Вип. 7. URL : https://economyandsociety.in.ua/journal/v_ukr/82.pdf
9. Cuofano G. 70+ Business Models Patterns In 2022. *FourWeekMBA*. URL : <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>
10. Федуллова П. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*, 2017, № 3, С. 48–64. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6
11. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємство та інновації*, 2022, Вип. 24. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/525/511>
12. Бугенко Н. Е. Підприємстві тренди у моделі торгової економіки. *Облік, аналіз і аудит... Луцьк* : Луцький НТУ, 2021. С. 48–50.

13. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник КНУТД*, 2019, № 4 (137), С. 39–50.

14. Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovliova T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market. *E3S Web of Conferences*, 2021, Vol. 250, 06006.

15. Цведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2023, Вип. 1 (28), С. 86–94. URL : <http://sps.nntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmate.pdf>

16. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2022, №1 (99), С. 14–17.

17. Як блокчейн підкорює світ... URL : <https://psn1.com/uk/blockchain/kak-blockchain-pokoryet-mir-integrativy-technologiy-mirovym-biznes-gigantami.html>

18. Краудсорсинг: що таке і як він працює у бізнесі? URL : <https://novarobot.ua/ua/articles-jobseeker/kraudsorsing-hto-eto-takoe-i-kak-on-rabotaet-biznese-413>

19. Єршова О. О., Гелчаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу... *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2022, № 2(7), С. 74–85.

20. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компанії. *Проблеми економіки*, 2019, № 1(39). URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-1_0-pages-2_19.pdf

21. Шестақ Л. В., Ліпич Л. Г., Більо І. О. Розробка системи показників оцінки ефективності бізнес-моделей... *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2025, №2(47), С. 119–125

22. Lima M., Boudier P. Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students... *Journal of Innovation Economics & Management*, 2017.

23. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. URL : <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1919941>
24. Barney J., Tyler B. The prescriptive limits and potential for strategic management theory. *Managerial and Decision Economics*, 1991.
25. Stewart R. F., Fenepe O. J., Mitchell A. Formal Planning: the Staff Planner's Role at Startup. Stanford Research Institute, 1963.
26. Aguilar F. J. Scanning the business environment. Macmillan, 1967. URL : <https://surl.limgooi>
27. Maurya A. Running lean: iterate from plan A to a plan that works. O'Reilly, 2012.
28. Digital Maturity Model – DMM. URL : <https://www.vymbios-digital.com/digital-transformation-and-industry/digitalmaturitymodeldmm>
29. EFQM Excellence Model 2020. URL : <https://efqm.org/index.php/efqm-model/>
30. Кравченко М. О., Прудкий Є. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій. *Економіка та держава*, 2019, №12, С. 138–142.
31. Кравченко М. О., Лаврова А. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап-проектів. *Актуальні проблеми економіки і управління*, 2027, Вип. 14. URL : <http://ap.ejmm.kpi.ua/article/view/102776/97859>
32. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Київ : Научформат, 2017. 288 с.
33. Чухрай А. І. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник НУ Львівська політехніка*, 2012, № 749, С. 94–103.
34. Maurya A. Running Lean. Sebastopol : O'Reilly Media, 2012. 208 p.
35. Ehinur M. How to: business model canvas explained. *Medium*, 2013. URL : <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6e4a>
36. Pawaskar S. J., Gershenson J. K., Sanbeck A. B. Scheme of lean production tools classification. *International Journal of Production Research*, 2003, 41(13), pp. 3075–3090.

37. Кравченко Л. М., Жученко В. С. Роль системи Lean Six Sigma у підвищенні конкурентоспроможності. *Вісник КНТЕУ*, 2020, 3(16), С. 56–62.

38. Спивчук А., Другов О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*, 2024, №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>

39. Шостак Л.В., Шевчук В.О. Розробка інноваційної бізнес-моделі для виробничої компанії: потенціал та управління у контексті стратегічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. Випуск 35. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/24153293/35.7>