

H. Yamnenko

*PhD in Economics, associated
professor of Business Economics and
Entrepreneurship Department
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0001-9927-3970*

Г. Є. Ямненко

*к. е. н., доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана*

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. У статті запропоновано новий погляд на бізнес-модель як рушійну силу підприємницької діяльності. Ідентифіковано та систематизовано елементи інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують їхню ефективність і стійкість в умовах конкуренції. Підтверджено висновки наукових досліджень і практичних кейсів, які підкреслюють важливість інноваційних бізнес-моделей для успіху компаній. Встановлено, що потрібен комплексний погляд на інноваційні бізнес-моделі, виділяючи такі компоненти, як детальну сегментацію цільових аудиторій, розробку індивідуалізованих ціннісних пропозицій, постійний діалог із клієнтами, клієнтоцентричні інновації, цифрову трансформацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсного забезпечення, розвиток партнерських мереж і диверсифікацію моделей монетизації. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами і підприємцями для розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, клієнтоцентричні інновації, адаптивний розвиток, цифрова трансформація, бізнес-моделі, цінності, підприємство.

KEY COMPONENTS OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS

Annotation. The article offers a new view of the business model as a driving force of entrepreneurial activity, which is a dynamic system that requires constant updating. Globalization, digital technologies and changing consumer priorities require businesses to continuously search for new approaches to creating and conquering markets. Understanding the mechanisms of business model development is a key success factor in modern business. However, despite the growing interest in this topic, a systematic study of the key components of such models remains an urgent task. The article is concerned with identifying and systematizing the elements of innovative business models that ensure their efficiency and sustainability in a competitive environment. The conclusions of scientific research and practical cases that emphasize

the importance of innovative business models for the success of companies are confirmed. It is established that a comprehensive view of innovative business models is required, highlighting the following components, namely: detailed segmentation of target audiences, development of individualized value propositions, ongoing dialogue with customers, customer-centered innovations, digital transformation of business processes, optimization of resource provision, development of partner networks and diversification of monetization models. Putting the customer at the center of business processes is a key factor in the success of innovative business models. A deep understanding of customer needs and behavior allows us to develop products and services that truly meet their needs. The widespread use of digital technologies is an integral part of innovative business models. The findings will expand the theoretical understanding of innovative business models, where a change in one element affects other components of the system, and form new approaches to their research. The results of the study can be used by managers and entrepreneurs to develop effective business development strategies.

Key words: innovation, innovative development, customer-centered innovation, adaptive development, digital transformation, business models, values, enterprise.

Вступ. Трансформація економіки в бік інноваційного розвитку потребує фундаментальної зміни методів управління, принципів та діяльності підприємств, зміни їх бізнес-моделей відповідно до потреб сучасних споживачів та вимог конкуренції ринків, де переваги мають не технічні фактори, а ефективні бізнес-моделі. Під впливом зростання ролі бізнес-моделей як інструменту забезпечення конкурентної переваги вирішення питання розробки та впровадження ефективних бізнес-моделей стає все більш актуальним.

Сучасні підприємства змушені постійно реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища, звичайної діяльності уже недостатньо, потрібно постійно змінюватися, щоб вижити. Саме тому бізнесу потрібен інструмент, який заснований на інноваціях та розвитку й допомагає перетворювати виклики на нові можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні десять років спостерігається помітне збільшення зацікавленості наукової спільноти до дослідження бізнес-моделей підприємств.

Дослідники розкривають поняття бізнес-моделей із різних позицій. Найпоширенішими є два підходи: зосереджуючись у дослідженні діяльності підприємства на бізнес-процесах / ролях і технологіях (з акцентом на внутрішню діяльність підприємства) або орієнтуючись на цінності / клієнта (підхід до зовнішнього середовища підприємства) і результатах його діяльності [2].

Дослідження М. Гайсдерфера та ін. [8] присвячене вирішенню реальних проблем інноваційного процесу сталої бізнес-моделі шляхом подолання розриву між розробкою та впровадженням інновацій.

Н. Бокен, Ф. Бунс і Б. Балдассарре [5] вказують на те, що життєздатна бізнес-модель — це забезпечення більшої цінності для клієнтів і бізнесу шляхом вирішення соціальних та екологічних проблем через спосіб ведення бізнесу. Крім того, автори визначили три основні проблеми бізнес-моделі: встановлення меж, чіткість конструкції та невизначеність щодо наслідків.

Багато досліджень підтверджують, що вдало побудовані бізнес-моделі не лише забезпечують компаніям вищі прибутки [9; 10], а й дозволяють їм швидше розширювати діяльність та ефективніше використовувати як власні ресурси, так і ресурси партнерів та клієнтів [11; 15].

Стійкий розвиток бізнесу вимагає не просто створення моделі управління, а максимального задоволення потреб кожного з учасників цієї екосистеми [1].

Якщо ж раніше бізнес-модель відображала лише способи монетизації продукту або послуги, то сьогодні вона має іншу роль. Сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що ефективна бізнес-модель є основним фактором конкурентної переваги, оскільки дає змогу підприємствам постійно адаптуватися до змін ринку та створювати унікальну пропозицію для клієнтів [7].

Беззаперечно, що завдяки структурній природі інновації в бізнес-моделі стають джерелом величезних інновацій та диференціації, які можуть виходити далеко за межі типових інновацій у сфері продуктів, послуг чи процесів [12].

Впровадження цифрових технологій вимагає від сучасних підприємств переосмислення своїх бізнес-моделей. На думку К. Антонопулу і С. Бегкоса, цифрові інструменти суттєво впливають на переосмислення ціннісної пропозиції підприємств, оптимізацію потоків доходів та перебудову взаємин з клієнтами [4]. Успішне впровадження інноваційних бізнес-моделей підприємств в умовах цифрової трансформації має базуватися на високому рівні адаптивності, стратегічній узгодженості рішень та клієнтоорієнтованості.

На нашу думку, інноваційна бізнес-модель — це нова, нетипова модель ведення бізнесу, яка відрізняється від традиційних підходів, передбачає використання новітніх технологій, адаптацію до вимог ринку і розвиток культури постійного удосконалення.

Незважаючи на значний інтерес до бізнес-моделей, все ще існує дефіцит досліджень, особливо в контексті структури і певних галузей.

Постановка завдання. Метою роботи є ідентифікація та систематизація фундаментальних елементів інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують їхню ефективність та розвиток.

Результати. Сьогодні досить складно отримати конкурентну перевагу, просто організувавши ефективне фінансове управління та інвестування реальних активів. У динамічному середовищі дуже важливим є спрямованість на довгостроковий розвиток, до того ж основними факторами виступають збалансованість компетентного стратегічного управління, оптимізована структура бізнес-процесів, інтелектуальний капітал, лояльність і відданість споживачів, інноваційна корпоративна культура, інвестиції в інформаційні технології тощо.

На стабільність і розвиток впливають не лише нові ідеї самі по собі, а й здатність створювати та постійно трансформувати модель бізнесу. Традиційних підходів до ведення бізнесу вже може бути недостатньо для довгострокового успіху. Сьогодні інновації більше не зосереджені на створенні продуктів і технологій, а вся увага приділяється створенню інноваційних бізнес-моделей.

Інноваційна бізнес-модель перетворює інновації на економічну цінність та докладно описує як саме бізнес отримує свої доходи. Інноваційні бізнес-моделі відрізняються від традиційних бізнес-моделей гнучкістю в адаптації до ринкових умов, клієнтоцентричністю у створенні цінності продуктів та послуг, масштабованістю для підтримки зростання та розширення бізнесу. Іншими словами, побудова бізнес-моделі має базуватися на комплексному, стратегічно орієнтованому підході, який забезпечує відповідність цілей підприємства його зовнішньому та внутрішньому середовищу, ефективне функціонування бізнес-процесів та їх взаємодію.

Запорукою успіху у сучасному динамічному бізнес-середовищі є здатність постійно відслідковувати ринкові тенденції та адаптуватися до них. Це вимагає від підприємств проактивного підходу, активного пошуку і впровадження інноваційних рішень, розвиток культури експериментування, інвестування в дослідження та розробки тощо. На наш погляд, структура інноваційної бізнес-моделі включає кілька важливих компонентів, які потребують особливої уваги керівництва та в сукупності сприяють успіху підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Ключові компоненти інноваційної бізнес-моделі

Джерело: удосконалено автором на основі [3, 7, 9, 10, 12].

Ця модель є універсальною і може бути доповнена та деталізована залежно від специфіки бізнесу. Вона зосереджена на інноваціях, клієнтоцентричності та постійній адаптації до змін зовнішнього середовища. Кожен елемент моделі, від сегментації ринку до формування доходів, тісно пов'язаний з іншими, створюючи цілісну систему. Сегментація цільових аудиторій проводиться на основі аналізу ринку та потреб клієнтів, стимулює інновації, сприяє розробці нових продуктів і послуг, які відповідають незадоволеним потребам споживачів. Крім того, сегментація дозволяє компаніям оперативно виявляти і використовувати нові ринкові можливості, не відстаючи від швидкозмінних трендів.

Ціннісна пропозиція — це фундаментальний елемент будь-якої успішної стратегії, що визначає, чого саме прагне досягти компанія і як планує цього досягти.

Ціннісна пропозиція формується з урахуванням потреб сегментів і конкурентного середовища, охоплює процеси і канали, через які компанія постачає продукти або послуги клієнтам, а саме — ефективне управління ланцюгами поставок, дистрибуторськими мережами і системами підтримки клієнтів для забезпечення безперебійного процесу доставки.

Клієнтоцентричні інновації базуються на розумінні потреб клієнтів та нових технологічних можливостях, використанні різних маркетингових методів дослідження, залученні клієнтів до процесу розробки нових продуктів та послуг. Компанії, які ставлять клієнта в центр процесу прийняття рішень, можуть краще розуміти його потреби та створювати для нього персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність та задоволеність.

Постійна взаємодія з клієнтами дозволяє збирати зворотний зв'язок та вдосконалювати продукти та послуги. Взаємодія з клієнтами має базуватися на розробці стратегій побудови довгострокової лояльності клієнтів, дослідженні ефективних механізмів доставки цінності та формуванні довірчих відносин; оптимальних каналах комунікації з клієнтами (цифрові, традиційні, гібридні) та їх впливу на задоволеність клієнтів та лояльність до бренду.

Цифрова трансформація є ще одним важливим компонентом інноваційних бізнес-моделей. Переведення всіх бізнес-процесів в цифрову сферу оптимізує бізнес-процеси, покращує взаємодію з клієнтами та сприяє інноваціям. Використовуючи аналітику даних, штучний інтелект та інші цифрові інструменти, компанії можуть підвищити ефективність та покращити якість обслуговування цільової аудиторії. Вивчення впливу активної присутності в цифрових каналах дозволить посилити брендову видимість та побудувати результативні взаємовідносини з клієнтами та партнерами.

Підприємства має ефективно використовувати ключові ресурси (людські, технологічні, інтелектуальні, фінансові та ін.) для безперервного виконання бізнес-операцій, впровадження інновацій та створення стійких конкурентних переваг. Адекватна оцінка наявних ресурсів допомагає компаніям точно визначити потрібні кроки для реалізації бізнес-цілей і впровадження інноваційних рішень. А саме оптимізація використання ресурсів дозволяє підприємствам досягати кращих результатів при менших витратах, що підвищує їхню стійкість і конкурентоспроможність.

Побудова міцних партнерських відносин з іншими компаніями також може бути ключовим компонентом інноваційних бізнес-моделей. Партнери відіграють важливу роль у наданні компаніям доступу до зовнішньої експертизи, технологій та ресурсів, які доповнюють їхні основні можливості. Співпраця зі стратегічними партнерами підвищує операційну ефективність, розширює можливості компанії, забезпечує доступ до нових ринків та технологій. Працюючи разом, компанії можуть використовувати сильні сторони і ресурси одна одної для стимулювання зростання, посилення потенціалу та охоплення ринку.

Глибоке розуміння структури витрат є ключовим для успішного управління бізнесом. Регулярний аналіз витрат дозволяє виявити резерви для зниження собівартості продукції, оптимізувати бізнес-процеси, покращити прогнозування та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Модель доходу — ключовий елемент, що визначає життєздатність компанії, досягнення прибутковості та підтримки бізнес-операцій. Вибір оптимальної моделі доходу вимагає глибокого розуміння ринку, клієнтів, технологій і конкурентного середовища, підвищує шанси на успіх бізнесу.

Систематизація даних наукових досліджень вказує на те, що сучасні бізнес-моделі характеризуються комплексом взаємопов'язаних елементів: зміна одного елементу впливає на інші компоненти системи. Запропонована бізнес-модель демонструє, що успіх підприємства залежить від комплексного підходу, який поєднує наукові знання з бізнес-стратегією. Місія компанії, спрямована на створення інноваційних рішень і задоволення потреб клієнтів, являє собою фундамент для всіх подальших дій.

Зовнішнє середовище вимагає від бізнесу гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов. Важливим аспектом є тісний взаємозв'язок усіх елементів моделі: від сегментації ринку за цільовими аудиторіями, формування унікальної ціннісної пропозиції, постійної взаємодії з клієнтами, клієнтоцентричних інновацій, цифрової трансформації всіх бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, партнерських відносин до моделі генерації доходів. До того ж клієнт завжди лишається в центрі уваги, а всі процеси компанії орієнтовані на задоволення його потреб.

Коригування вже існуючих бізнес-моделей для їх покращення чи виправлення недоліків потребує від підприємства зосередження уваги на стані бізнес-моделі та потенційному розвитку подій. І тому саме використання комплексного підходу дозволяє підприємствам легше адаптуватися до змін ринку, забезпечувати конкурентоспроможність і сприяти розвитку суспільства.

Успішні компанії, такі як Airbnb, Uber та Spotify, здійснили революцію у своїх галузях, запроваджуючи інноваційні бізнес-моделі, що руйнують традиційні ринкові норми.

Airbnb трансформувала індустрію гостинності, запропонувавши приватним особам платформу для здачі в оренду нерухомості мандрівникам, що забезпечила доступ до широкого спектра унікальних і часто більш доступних варіантів житла порівняно з традиційними готелями; можливість мандрівникам відчувати місцеву культуру і поспілкуватися з місцевими жителями; власникам житла

отримувати додатковий дохід, здаючи його в оренду. Airbnb, що працює у понад 220 країнах і регіонах, є одним із найбільших онлайн-маркетплейсів для короткострокової оренди житла. Збільшення кількості активних користувачів до 265 млн і рекордна кількість оголошень свідчать про високий попит на послуги компанії. Фінансові результати Airbnb свідчать про успішну адаптацію компанії до нових реалій ринку. Попри значні збитки у 2020 р., пов'язані з пандемією covid-19, Airbnb продемонструвала вражаюче відновлення, отримавши прибуток у 2021 р. та продовжуючи показувати стійке зростання доходів у 2024 р. Збільшення валової вартості бронювань і кількості оголошень підтверджує ефективність бізнес-моделі Airbnb та міцні позиції компанії на ринку [6].

Uber здійснив прорив у транспортній галузі завдяки платформі спільного використання автомобілів, а саме — легкий доступ до транспорту за допомогою кількох дотиків на смартфоні; економічно вигідніше за традиційні служби таксі, особливо на короткі відстані; гнучкість розкладу і доступність як пасажиром, так і водієм. Глобальна платформа Uber мала 161 млн щомісячних активних споживачів платформи на кінець III кв. 2024 р. порівняно з 93 млн у 2020 р. За цей час збільшення поїздок становило 98 %, валові бронювання зросли на 138 %, дохід — майже втричі у зіставленні з 2020 р. [13].

A Spotify підірвав музичну індустрію, запровадивши потоковий сервіс, який надає доступ до величезної бібліотеки музичного контенту, роблячи музику більш доступною і недорогою; допомагає користувачам відкривати для себе нових виконавців і музику завдяки персоналізованим рекомендаціям і кураторським плейлистам; пропонує безкоштовний рівень для залучення великої бази користувачів і поступового перетворення їх на платних підписників. Spotify продовжує демонструвати стійке зростання і мала станом на вересень 2024 р. 640 млн активних користувачів щомісяця, з яких 252 млн користуються преміум-підпискою, що забезпечує близько 87 % загального доходу. Завдяки успішному запуску нових підкастів та аудіокниг, а також розширенню географічної присутності Spotify зміцнила позиції лідера світового ринку стримінгової музики з часткою 31,7 %, що більш ніж удвічі перевищує частку найближчого конкурента Tencent Music. За період з 2020 р. дохід компанії підвищився на 93 %, або до 15,234 млн дол. [14].

Airbnb, Uber і Spotify успішно застосовують інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють їм домінувати на своїх ринках. Ключовими факторами успіху є сильна орієнтація на клієнта, використання

цифрових технологій, постійна адаптація до змін ринку та ефективна монетизація своїх пропозицій.

Airbnb, Uber та Spotify продемонстрували, що інноваційні бізнес-моделі, нова ціннісна пропозиція, пряма взаємодія з клієнтами, децентралізована мережа і використання технологій можуть радикально змінити традиційні галузі. Ці компанії встановили нові стандарти в своїх сферах і слугують прикладом для інших. Однак, незважаючи на успіх, для збереження лідерства необхідно постійно розвиватися, впроваджувати нові технології й адаптуватися до змін ринку.

Отже, інноваційні бізнес-моделі є рушійною силою сучасного бізнесу і дозволяють компаніям не лише досягати короткострокових успіхів, а й забезпечувати довгострокову стійкість і зростання. Проте, попри переваги інноваційних бізнес-моделей, підприємства часто стикаються з проблемами під час їх впровадження. Опір змінам всередині компанії, неприйняття нових бізнес-моделей ринком і регуляторні перешкоди створюють значні складнощі на шляху до інновацій. Подолання цих викликів потребує сильного лідерства, ефективних стратегій управління змінами, маркетингових досліджень і дотримання регуляторних вимог.

Отже, інноваційні бізнес-моделі відіграють важливу роль у досягненні підприємницького успіху, створенні цінності для клієнтів і підвищенні конкурентоспроможності. Компанії з такими бізнес-моделями мають міцніші позиції для довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей навіть в умовах нестабільності. Майбутнє бізнесу базується на постійних інноваціях, гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Висновки. Бізнес-модель — це стратегічний інструмент, який дозволяє підприємству сформулювати унікальну пропозицію, відрізнитися від конкурентів та досягти своїх цілей. Інноваційні бізнес-моделі — нові способи структурування бізнесу, спрямовані на створення цінності для клієнтів та зацікавлених сторін. Ці моделі часто базуються на унікальних підходах до комунікацій, ціноутворення чи маркетингу, які відрізняють їх від традиційних бізнес-моделей.

Мислячи нестандартно і використовуючи нові ідеї, компанії можуть відкрити нові можливості для зростання та успіху. Механізми функціонування та потенціал інноваційних бізнес-моделей потребують більш детального дослідження, особливо в контексті цифрової економіки.

Література

1. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7). С. 75-85.
2. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. *Проблеми економіки*. 2019. №1. С. 12-19.
3. Свириденко В., Гришко В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. (3(86). С. 40-45.
4. Antonopoulou K. and Begkos C. Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 2020. 156, p.120042.
5. Bocken N., Boons F., Baldassarre B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *J. Clean. Prod.* 2019. 208. p. 1498-1512.
6. Curry D. Airbnb Revenue and Usage Statistics. *Business of apps*. 2024. URL: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/> (дата звернення 04.01.2025).
7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *J Manag.* 2017. 43(1). p. 200-227.
8. Geissdoerfer M., Morioka S.N., de Carvalho, M.M., Evans S. Business models and supply chains for the circular economy. *J. Clean. Prod.* 2018. 190. p. 712-721.
9. Jiang F., Zheng X., Fan D., Zhang P. and Li S. The Sharing Economy and Business Model Design: A Configurational Approach. *Journal of Management Studies*. 2021. 58. p. 949-976.
10. Leppänen P., George G. and Alexy O. When Do Novel Business Models Lead to High Performance? A Configurational Approach to Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment. *Academy of Management Journal*. 2023. 66. p. 164-194.
11. Markman G. D., Lieberman M., Leiblein M., Wei L. Q., & Wang Y. The distinctive domain of the sharing economy: Definitions, value creation, and implications for research. *Journal of Management Studies*. 2021. 58(4). p. 927-948.
12. Snihur Y. and Wiklund J. Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*. 2019. 52. p. 305-325.
13. Uber Technologies, Inc. Uber Announces Results for Third Quarter 2024. 2024. URL: https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_earnings/2024/q3/earnings-result/Uber-Q3-24-Earnings-Press-Release.pdf (дата звернення 04.01.2025).

14. Warp Analysis. Spotify Turns Profitable in 2024: What Investors Need to Know. *Gurufocus*. 2024. URL: <https://www.gurufocus.com/news/2636637/> (дата звернення 04.01.2025).
15. Zeng J., Yang Y., and Lee S. H. Resource Orchestration and Scaling-up of Platform-Based Entrepreneurial Firms: The Logic of Dialectic Tuning. *Journal of Management Studies*. Wiley Blackwell. 2023. vol. 60(3), p. 605-638.

References

1. Yershova, O. O., Honcharenko, I. M. (2022). Suchasni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu: sutnist, vydy, innovatsiini biznes-modeli. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen* (Journal of Strategic Economic Studies), № 2 (7), 75-85. [in Ukrainian]
2. Kozub V. O., Chernyshova L. O., Plish I. M. (2019). Osoblyvosti evoliutsiinoho rozvytku biznes-modelei mizhnarodnykh kompanii. *Problemy ekonomiky*. (The problems of economy), №1, 12-19. [in Ukrainian]
3. Svyrydenko, V., Hryshko, V. (2022). Formuvannia innovatsiinoi biznes-modeli v umovakh suchasnykh realii. *Naukovyi zhurnal «Ekonomika i rehion»*. (Scientific journal "Economics and Region"), (3(86), 40-45. [in Ukrainian]
4. Bocken, N., Boons, F., Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *J. Clean. Prod.*, 208, 1498-1512.
5. Curry, D. (2024). Airbnb Revenue and Usage Statistics. *Business of apps*. Retrieved from <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>
6. Foss, N.J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *J Manag.*, 43(1), 200-227.
7. Geissdoerfer, M., Morioka, S.N., de Carvalho, M.M., Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *J. Clean. Prod.*, 190, 712-721.
8. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. & Lozano-Quilis, J.A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 33:1, 2733-2750.
9. Jiang, F., Zheng, X., Fan, D., Zhang, P., and Li, S. (2021). The Sharing Economy and Business Model Design: A Configurational Approach. *Journal of Management Studies*, 58, 949-976.
10. Leppänen, P., George, G., and Alexy, O. (2023). When Do Novel Business Models Lead to High Performance? A Configurational Approach to Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment. *Academy of Management Journal*, 66, 164-194.
11. Markman, G. D., Lieberman, M., Leiblein, M., Wei, L. Q., & Wang, Y. (2021). The distinctive domain of the sharing economy: Definitions, value

creation, and implications for research. *Journal of Management Studies*, 58(4), 927-948.

12. Snihur, Y. and Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52, 305-325.

13. Uber Technologies, Inc. (2024). Uber Announces Results for Third Quarter 2024. Retrieved from https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_earnings/2024/q3/earnings-result/Uber-Q3-24-Earnings-Press-Release.pdf

14. Warp Analysis. (2024). Spotify Turns Profitable in 2024: What Investors Need to Know. *Gurufocus*. Retrieved from <https://www.gurufocus.com/news/2636637/>

15. Zeng, J., Yang, Y., and Lee, S. H. (2023). Resource Orchestration and Scaling-up of Platform-Based Entrepreneurial Firms: The Logic of Dialectic Tuning. *Journal of Management Studies*. Wiley Blackwell, vol. 60(3), 605-638.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025.