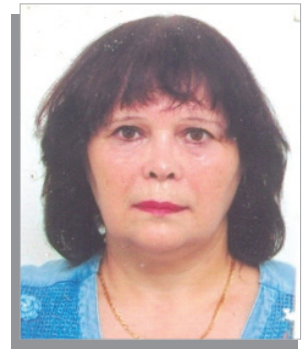


УДК [334.722:005.342]:[338.22:004]  
DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-26

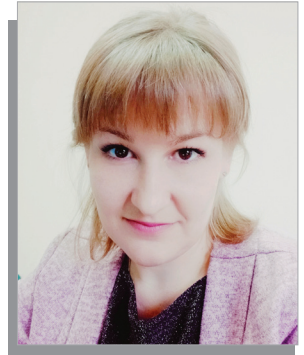
### **С. В. ТЮТЮННИКОВА**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економічної теорії  
та економічних методів управління  
Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків  
e-mail: svetatutunnikova@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3680-9023>



### **О. А. ФРІДМАН**

здобувачка кафедри економічної теорії  
та економічних методів управління  
Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків  
e-mail: gella2703@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>



## **ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ<sup>1</sup>**

Розкрито основні тенденції розвитку інноваційного підприємництва в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що сучасне інноваційне підприємництво є інтегрованим бізнес-процесом інноваційної діяльності, складовими якого є суб-процеси, що здійснюються в межах окремих функцій та підрозділів підприємств. Охарактеризовано відкриту та закрити моделі інноваційного бізнесу, роль цифровізації бізнес-процесів, інноваційних моделей та платформ у формуванні екосистем інноваційного підприємництва.

<sup>1</sup> © Тютюнникова С. В., Фрідман О. А., 2020. Цей твір ліцензовано за ліцензією Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).  
Доступно на <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

**Ключові слова:** цифрова економіка, інноваційне підприємництво, бізнес-процеси, реінжиніринг бізнесу, інноваційні бізнес-моделі, відкрита та закрита моделі інноваційного бізнесу, цифровізація бізнесу, цифрові моделі, платформи, екосистеми інноваційного підприємництва.

**JEL Classification:** E5, V21, L26, O31, O33.

**Постановка проблеми.** На сьогодні загальним є визнання цифрової економіки як одного з найголовніших трендів ХХІ століття. Базуючись на глобальних інформаційно-комунікаційних мережах, що об'єднують усіх економічних суб'єктів (виробників, споживачів, партнерів, клієнтів) в єдиний господарчий механізм, цифрова економіка суттєво впливає на всю систему соціально-економічних відносин. Як результат четвертої промислової революції цифрова економіка забезпечує національну конкурентоспроможність та безпеку, створює унікальні можливості розвитку людини, стимулює інноваційні та креативні індустрії.

Цифровізація економіки, з одного боку, обумовлює радикальні трансформації інноваційного бізнесу, а з іншого боку, зміни моделей інноваційного підприємництва, його діджиталізація, формування цифрових бізнес-екосистем інновацій є сутнісною характеристикою сучасних глобальних соціально-економічних перетворень під впливом техніко-технологічних, управлінських та ринкових інновацій Індустрії 4.0.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні розкриттю притаманних бізнесу нових явищ і процесів, пов'язаних із формуванням цифрової економіки, присвячено велику кількість наукових творів вітчизняних та зарубіжних учених. Значна увага дослідників, серед яких: Х. Ф. Біннер (Hartmut F. Binner) [1], О. Гассман (Gassman Oliver) [2], Л. О. Денисенко (L. O. Denysenko) [3], К. С. Есселинг (Esseling K. S.) [4], Т. Карле (Carle T.) [5], О. М. Левковець (O. M. Levkovets) [6], Дж. Ф. Мур (James F. Morore ) [7], Х. Ван Нимвеген (H. Van Nimwegen) [4], А. Обервайс (A. Oberweis) [5], А. Остервальдер (Alexander Osterwalder) [8], І. Пінье (Yves Pinier) [8], М. Робсон (Mike Robson) [9], Ф. Уллах (Philip Ullah) [9], Г. Фоссен (G. Vossen) [5], К. Франкенбергер К. (Karolin Frankenberger) [2], М. Хаммер (Michael Hammer) [10], Дж. Харрінгтон (J. Harrington) [4], Дж. Чампі (James Champi) [10], Л. І. Чорнобай (L. I. Chornobay) [11], С. Є. Шацька (S. E. Shatskaya) [3], Ф. Шенталер (F. Schönthaler) [5], М. Шик (Michaela Csik) [2], надається економічним та організаційно-управлінським проблемам удосконалення бізнес-процесів та бізнес-систем, впровадження інноваційних моделей бізнесу. Але екосистеми та моделі інноваційного бізнесу, формуванню та функціонуванню яких в умовах цифровізації економіки притаманна певна специфіка, що відо-

бражає особливості інноваційної діяльності та підприємництва в сучасний період, не отримали ще належного рівня наукового аналізу та узагальнення.

**Формулювання цілей.** Метою статті є розкриття економічних та організаційно-управлінських новацій та тенденцій розвитку інноваційного підприємства, пов'язаних із сучасним етапом цифровізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова економіка не приходить на зміну економіки як такої, вона її змінює та формує нові передумови інноваційного розвитку. Оцінюючи таку систему, слід зазначити, що з'являються не нові учасники, а змінюються загальні характеристики цієї системи. Техніко-технологічні нововведення настільки революційні, що вони здатні перебудувати економічні відносини та господарський механізм, сутність і форми підприємства, значення та роль сучасних інновацій.

Серед основних наслідків проникнення цифрових технологій в економіку слід визначити кардинальне зниження трансакційних витрат, особливо витрат пошуку інформації та створення договорів [12], виникнення форм бізнесу, які виключають посередників, появу можливості прямої взаємодії споживачів з постачальниками. Цифровізація економіки сприяла появі видів бізнесу та процесів зі зростаючою віддачою від масштабу, а не зі спадаючою [13], як у галузях ринкової економіки, так і в традиційних економічних моделях. Використання технології блокчейн та шифрування дозволить знизити втрати опортуністичної поведінки. Інструментами цифрової трансформації, що дозволять інноваційному бізнесу стати частиною бізнес-екосистеми, є цифрові платформи, використання яких стає рушійною силою як зростання внутрішнього продукту країни, так і реальної доданої вартості. Відмітимо, що на початку нового тисячоліття основним фактором зростання, на відміну від попереднього періоду, де фактором зростання були управлінські та фінансові технології, стають високоінтелектуальні технології. Компанії цифрового сектору виходять на перший план та стають інноваційними провідниками, створюють точки зростання.

В умовах цифровізації економіки розвиток інноваційного бізнесу, з одного боку, базується на кардинальних техніко-технологічних, організаційно-економічних, управлінських трансформаціях підприємництва та інноваційної діяльності, а з іншого боку, обумовлює необхідність здійснення подальших інновацій, серед яких – впровадження інноваційних моделей бізнесу.

В основі сучасних перетворень інноваційного бізнесу та формування його інноваційних моделей є зміна концептуальних підходів до визначення його внутрішньої структури як відкритої інтегративної техніко-технологічної та соціально-економічної системи.

Новацією сучасної підприємницької діяльності є сполучення традиційного функціонального та сучасного процесного підходів до структуризації та визначення факторів розвитку бізнесу.

За традиційним функціональним підходом бізнес характеризується як сукупність певних функцій його суб'єктів – виробничої, інвестиційної, фінансової, інноваційної, маркетингової, кадрового забезпечення та інших функцій, ефективне здійснення яких забезпечує досягнення цілей підприємницької діяльності. Відповідно до цього підходу структура підприємства як організаційної форми бізнесу представлена виробничими підрозділами (виробнича функція бізнесу) і функціональними підрозділами (господарські функції бізнесу), а управління бізнесом здійснюється як управління за функціями.

За процесним підходом, який на сьогодні отримує все більше визнання в бізнес-середовищі, бізнес – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що здійснюються на підприємстві, це, наприклад, матеріально-технічне постачання, підбір, оцінка, стимулювання персоналу, розроблення та виконання виробничої програми, фінансування, впровадження інновацій, управління якістю продукції та інші бізнес-процеси. Автори широко відомої книги «Бізнес-процеси. Мови моделювання, методи, інструменти» підкреслюють, що в глобалізованому світі бізнес-процеси все частіше стають наріжним каменем будь-якої організації. «Конкурентні переваги все частіше досягаються не за рахунок кращих продуктів, а за рахунок більш ефективних і більш економічних процесів. Коротше кажучи, бізнес-процеси перетворилися на додатковий фактор виробництва» [5].

Бізнес-процеси є «потокми роботи» на підприємстві, представляють собою упорядковану послідовність дій (робіт) з моменту ініціації та постановки завдання до його виконання, загальним результатом яких є додана вартість.

На основі узагальнення сучасних підходів до класифікації бізнес-процесів слід визначити такі їх види відповідно до обраних критеріїв (табл. 1):

Таблиця 1

<b>Критерії класифікації бізнес-процесів</b>	<b>Види бізнес-процесів</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Рівень впливу на формування доданої вартості	Бізнес-процеси основні, обслуговуючі, управління, розвитку
Орієнтованість	Бізнес-процеси клієнтоорієнтовані, орієнтовані на підтримку, орієнтовані на управління
Місце в ланцюгу формування доданої вартості	Бізнес-процеси як вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс, управління персоналом, інфраструктура організації, технологічний розвиток, інноваційна діяльність, техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами
Характер продукту	Бізнес-процеси виробничі, адміністративні
Ставлення до клієнтів	Бізнес-процеси зовнішні, внутрішні

Закінчення табл. 1

1	2
Рівень деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси), детальні (підпроцеси), елементарні (операції)
Напрямок руху	Бізнес-процеси вертикальні, горизонтальні
Види діяльності	Бізнес-процеси планування, здійснення діяльності, реєстрації фактичної інформації, аналізу і контролю, прийняття управлінських рішень
Напрямок діяльності	Бізнес-процеси типові, специфічні
Рівень складності	Бізнес-процеси прості, складні
Функціональна ознака	Бізнес-процеси постачання, виробництва, реалізації, фінансових розрахунків
Характер впливу на успіх організації	Бізнес-процеси ключові, критичні
Рівень деталізації	Бізнес-процеси крос-функціональні, підпроцеси
Ступінь пов'язаності окремих частин	Бізнес-процеси локальні (фрагментовані), інтеграційні
Рівень реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівнях інжинірингу, функціонування організації, реінжинірингу
Ступінь впливу на результативність	Бізнес-процеси ключові (вирішальні), ризикові
Час	Бізнес-процеси безперервного та періодичного повторення, одноразового виконання
Рівень стійкості бізнес-процесів	Бізнес-процеси інноваційні (динамічні), програмовані (статичні)
Основні складові збалансованої системи показників	Бізнес-процеси фінансові, клієнтські, виробництва, розвитку, навчання і зростання
Фокус управлінської діяльності	Бізнес-процеси управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації
Бізнес-процеси розвитку	Бізнес-процеси розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, стратегії управління, персоналу та його навчання

Складено на основі джерел: [11; 3].

Слід підкреслити, що процесний підхід не суперечить функціональному. Навпаки, по-перше, бізнес-процеси забезпечують реалізацію функцій підпри-

ємства, по-друге, різні бізнес-процеси здійснюються в межах певних функцій, а також виробничих і функціональних підрозділів підприємств. Виходячи з цього актуальним та доцільним є доповнення наведеної класифікації бізнес-процесів на основі застосування критерію взаємозв'язку бізнес-процесів та функцій підприємства і його підрозділів. За цим критерієм слід розрізнити такі види бізнес-процесів:

- інтегровані бізнес-процеси господарської діяльності підприємства як цілісної системи, наприклад, інтегрованим бізнес-процесом інноваційного підприємництва є комерціалізація інновацій, що включає різноманітні суб-процеси впровадження інновацій;
- структурні бізнес-процеси, що здійснюються в межах певних підрозділів та інших структурних складових підприємства;
- функціональні бізнес-процеси, здійснення яких пов'язано з реалізацією певних функцій підприємства.

Особливості інноваційного підприємництва порівняно з традиційним визначаються його інтегрованими, структурними, функціональними бізнес-процесами, їх ієрархію та роллю в забезпеченні результатів діяльності підприємства та досягнення цілей інноваційного бізнесу, реалізації його цінностей.

Ієрархія бізнес-процесів традиційного підприємництва характеризується тим, що 1) основними бізнес-процесами є вхідна логістика, операційна діяльність, вихідна логістика, маркетинг та продажі, післяпродажний сервіс, тобто процеси операційної (виробничої) діяльності; 2) технологічний розвиток та інноваційна діяльність є допоміжними бізнес-процесами [11, с. 180].

Ієрархія бізнес-процесів інноваційного бізнесу:

1) якщо здійснюється повний інноваційний ланцюжок, то основні бізнес-процеси інноваційного підприємництва – це формування нової ідеї та її втілення в інтелектуальному продукті-новації, маркетинг новації, фінансування, матеріально-технічне забезпечення, підбір та стимулювання персоналу, впровадження новації, просування інновації, виробництво інноваційної продукції, її просування та реалізація;

2) якщо інноваційне підприємництво здійснюється як комерційне впровадження інновацій, то його основні бізнес-процеси – це маркетингові дослідження, експертиза, оцінка та придбання інтелектуальних продуктів-новацій, прав інтелектуальної власності, матеріально-технічне забезпечення, фінансування, підбір та стимулювання персоналу, виробництво, просування та реалізація інноваційної продукції (послуг). Слід підкреслити, що кожний бізнес-процес передбачає здійснення бізнес-процесів управління.

Інтегровані, структурні, функціональні бізнес-процеси визначаються видами, напрямками, цілями бізнесу. При цьому загальною метою бізнес-про-



цесів є задоволення вимог клієнтів [5], що є умовою прибутку та конкурентоспроможності бізнесу в будь-якій сфері суспільної практики.

На сьогодні серед цінностей і чинників успіху бізнесу загалом і інноваційного бізнесу зокрема пріоритетним визнається клієнтоорієнтованість як «основна базова цінність, згідно з якою бізнес існує заради задоволення інтересів і потреб клієнта. Також це “спосіб мислення” компанії, спрямований на забезпечення позитивних емоцій клієнта в будь-якій точці контакту» [14]; «критерій, який дає характеристику можливостям і здібностям компанії, орієнтованим на максимальний обсяг реалізації продукції і отримання доходу, за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів» [15]. Клієнтоорієнтованість є цінністю та метою сучасного бізнесу, що інтегрують бізнес-процеси та функції підприємництва.

Звичайно, вивчення та задоволення потреб споживачів (клієнтів) продукції, послуг, робіт завжди були умовою ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Але, якщо звернутися до структури традиційного маркетингового комплексу продукції підприємств, то її споживачів визнано тільки його п'ятим елементом – 5 «Р» (people – персонал, споживачі, партнери та ін.). На відміну від традиційного підходу, на сьогодні клієнтоорієнтованість – це не один із напрямів чи елементів маркетингу, а основа та головний фактор успішного бізнесу. В. Халіна (V. Khalina), Т. Васильєва (T. Vasilieva) обґрунтовано визначають клієнтоорієнтованість як нову ефективну парадигму ведення бізнесу з повним переформатуванням діяльності підприємства та всіх його елементів на виявлення та задоволення потреб споживача й формування спільними з ним зусиллями кінцевої споживчої цінності власного продукту задля сталих та тривалих відносин з клієнтом з метою подальшої максимізації прибутку [16, с. 76–77]. Отже, інтегровані, структурні та функціональні, основні й додаткові та інші бізнес-процеси інноваційного бізнесу повинні бути клієнтоорієнтованими, забезпечувати якнайкраще задоволення потреб споживачів.

Інноваційне підприємництво повинно базуватися на сучасних технологіях не тільки інноваційного процесу, а й формування довготривалих продуктивних відносин з клієнтами, створення мережі лояльних клієнтів, яку слід визнати інноваційним продуктом клієнтоорієнтованого бізнесу, впровадження якого в господарську практику забезпечує зростання вартості та прибутку.

Технологічною та організаційно-управлінською новацією сучасного інноваційного бізнесу є реінжиніринг бізнес-процесів, що забезпечує його своєчасну та ефективну реакцію на локальні та глобальні трансформації економіки, посилення нестабільності й мінливості бізнес-середовища, гіперконкуренцію на національному та світовому ринках.

Бізнес-процеси мають певний життєвий цикл: вони ініціюються, впроваджуються, набувають зрілості, застарівають. Ця проблема суттєво актуалізується в сучасній період, який характеризується структурними перетвореннями в економіці та бізнесі, глобальною конкуренцією та її гіпермасштабами. У таких обставинах, як підкреслюють М. Робсон (Mike Robson) і Ф. Уллах (Philip Ullah), не завжди можливо втриматися на плаву, проводячи незначні поліпшення в процесах, що відбуваються сьогодні. Процеси можуть стати непридатними до вживання так само, як консерви, часто з лякаючою швидкістю, і якщо це трапляється, немає сенсу налагоджувати або покращувати їх; краще почати із самого початку і створити щось нове, адекватне ситуації. Реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, що вимагають масштабних змін, забезпечити які схеми поліпшення процесів, що використовуються, не в змозі [9].

Для інноваційного бізнесу, на відміну від традиційного, радикальні зміни бізнес-процесів є однією з найважливіших умов та факторів його ефективності. Повний або впроваджувальний інноваційний процес, що визначає зміст інтегрованих, структурних та функціональних бізнес-процесів інноваційного підприємництва – це сукупність бізнес-процесів, що здійснюються на всіх чи окремих його стадіях та в сукупності забезпечують досягнення цілей інноваційної діяльності. При цьому здійснення нового циклу перетворення інтелектуального продукту-новації в інновацію (інноваційну продукцію) вимагає радикальних змін бізнес-процесів. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів для інноваційного бізнесу – це не «додатковий» [5], як для традиційного бізнесу, а основний засіб виробництва.

Реінжиніринг бізнес-процесів безпосередньо спрямований на впровадження інноваційних бізнес-моделей. Як справедливо підкреслюють В. В. Прудкий (V. V. Prudky) і М. О. Кравченко (M. A. Kravchenko), зважаючи на скорочення життєвого циклу інновацій, все більшу роль відіграють бізнес-моделі. На перший план виходить не конкуренція в технологічних розробках, як це було у XX столітті, а конкуренція моделей ведення бізнесу. Це зумовлено рядом факторів, що впливають на скорочення життєвого циклу технологічних інновацій: промисловий шпіонаж (розробка може бути скопійована конкурентами); глобалізація (ідея легко розповсюджується по всьому світу, а значить, попит на неї задовольняється швидше, ніж раніше); розвиток науково-технічного прогресу. Таким чином, успішна діяльність компанії у XXI столітті напряму залежить від того, наскільки конкурентоспроможною є бізнес-модель [17].

У сучасних теоретичних і прикладних джерелах, присвячених дослідженням моделей сучасного бізнесу використовуються різні, але взаємопов'язані за змістом, поняття «бізнес-модель», «інноваційна бізнес-модель», «модель інноваційного розвитку підприємства», «модель інноваційного підприємництва» (табл. 2).



## Визначення змісту понять, що характеризують сучасні моделі бізнесу

Бізнес-модель підприємства	Джерело
1	2
<p><i>Бізнес-модель</i> – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі. Принципи, покладені в основу побудови бізнес-моделі, мають забезпечувати отримання надприбутку на цільових ринках. Лише тоді можна вважати бізнес-модель успішною</p>	<p>А. Остервальдер (Alexander Osterwalder), І. Піньє (Yves Pinier) [8]</p>
<p>Ключовими елементами <i>бізнес-моделі</i> будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;</li> <li>– система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;</li> <li>– активи, які підприємство використовує для створення цінності;</li> <li>– фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку</li> </ul>	<p>І. В. Мовчаненко (I. V. Movchanenko) [18]</p>
<p>Наша загальна модель складається з чотирьох елементів (вимірювань):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Клієнт – хто наші цільові клієнти? В основі будь-якої бізнес-моделі завжди знаходиться клієнт. У цьому правилі не буває винятків.</li> <li>2. Ціннісна пропозиція – що ми пропонуємо клієнтам? Цей вимір включає в себе визначення пропозиції вашої компанії (товарів і послуг) і опис того, як ви задовольняєте потреби цільових покупців.</li> <li>3. Ланцюжок створення вартості – як ми створюємо свої продукти? Щоб реалізувати ціннісну пропозицію, необхідно виконати ряд процесів і дій. Зазначені процеси і дії в поєднанні з відповідними ресурсами і засобами, а також їх розподіл по ланцюжку створення вартості складають цей вимір бізнес-моделі.</li> <li>4. Механізм отримання прибутку – чому компанія генерує прибуток? Або кажучи простіше: чому бізнес-модель ефективна з комерційної точки зору?</li> </ol>	<p>О. Гасман (Gassman Oliver), К. Франкенбергер (Karolin Frankenger), М. Шик (Michaela Csik) [2]</p>

Закінчення табл. 2

1	2
<p><i>Бізнес-модель</i> є основою, структурною решіткою будь-якого бізнесу. Її визначають як:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) аналітичну методику, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші;</li> <li>2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток;</li> <li>3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток.</li> </ol> <p><i>Інноваційною називають бізнес-модель</i>, що застосовується лише певною компанією галузі. Інноваційна бізнес-модель визначає сегмент споживачів, який не обслуговують існуючі оператори ринку; формування якісно нової пропозиції товару чи послуги змінює ланцюжок вартості та створює нові цінності для споживачів</p>	<p>О. М. Левковець (O. M. Levkovets) [6]</p>
<p><i>Модель інноваційного розвитку підприємства</i> слід розглядати як вербальний або графічний опис підходів до організації та управління інноваційним процесом на підприємстві. Модель інноваційного розвитку підприємства – це сукупність спонукальних мотивів, рушійних сил і джерел, методів, інструментів, організаційно-управлінських та фінансових механізмів генерування й комерціалізації інновацій</p>	<p>Т. В. Нагачевська (T. V. Nagachevskaya), О. Ю. Пригара (O. Yu. Prigara) [19]</p>
<p>На основі вибраного фірмою процесу інноваційної діяльності, можна виділити такі моделі інноваційного підприємництва:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інноваційне підприємництво, основане на внутрішній організації, освоюється всередині фірми її внутрішніми спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу її внутрішніх проєктів.</li> <li>2. Зовнішня організація інноваційного підприємництва на основі контрактів, коли замовлення на інновацію приймає стороння організація і здійснює певні стадії інноваційного процесу.</li> <li>3. Здійснення інноваційного підприємництва на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів, коли фірма, привертаючи додаткові сторонні кошти, засновує дочірні венчурні фірми</li> </ol>	<p>Н. В. Якушева (N. V. Yakusheva) [20]</p>

Складено авторами.

Спираючись на матеріал таблиці 2, слід підкреслити, що:

1) трактуванню змісту поняття інноваційної бізнес-моделі притаманні такі підходи:

– інноваційна бізнес-модель – це нова модель бізнесу, що є метою та результатом реінжинірингу бізнес-процесів. Слід підкреслити, що інноваційна модель у процесі її поширення та копіювання перетворюється в традиційну;

– інноваційна бізнес-модель – це сукупність взаємопов'язаних та упорядкованих бізнес-процесів інноваційної діяльності підприємств. Слід підкреслити, що й у цьому контексті визначальна роль у формуванні моделі також належить реінжинірингу бізнес-процесів;

2) сьогодні визначення змісту бізнес-моделей та інноваційних бізнес-моделей є багатокритеріальним, при цьому пріоритетним є критерій ланцюжка цінності, що пропонується бізнесом клієнтам та забезпечує зростання вартості.

Обґрунтування моделей інноваційного підприємництва, на наш погляд, повинно, з одного боку, спиратися на основні критерії інноваційних бізнес-моделей, але, з іншого боку, ураховувати специфіку інноваційного бізнесу. У цьому контексті важливим для визначення змісту моделей інноваційного бізнесу є критерій відкритості інноваційного процесу, що здійснюється суб'єктами інноваційного підприємництва. Основу аналізу моделей інноваційного підприємництва за цим критерієм складають концепція відкритих інновацій Г. Чесбро (Henry Chesbrough) [21; 22] та сучасні моделі інноваційного процесу.

За моделлю відкритих інновацій підприємство залучає ресурси та послуги незалежних учасників зовнішньої інноваційної мережі та передає їм функції, пов'язані з інноваційною діяльністю. Відповідно до моделі закритих інновацій «компанії мають генерувати ідеї, створювати на їх основі продукт, виходити з ним на ринок та займатися його розповсюдженням, обслуговуванням, фінансуванням лише за рахунок власних ресурсів [23].

За критерієм відкритості інноваційного процесу, якщо розглядати інноваційний бізнес як інтегровані бізнес-процеси, складовими яких є структурні та функціональні бізнес-процеси, моделями інноваційного підприємництва є такі:

1. Відкрита модель інноваційного підприємництва – це відкритий для зовнішнього бізнес-середовища інтегрований бізнес-процес інноваційного підприємства, що передбачає включення у структурні та функціональні, основні бізнес-процеси та субпроцеси бізнесу незалежних від підприємства учасників інноваційного процесу, поєднаних інноваційними мережами. За своїм змістом відкрита модель інноваційного підприємства, що пропонується:

1) відповідає моделі відкритих інновацій і таким нелінійним моделям інноваційного процесу, як G4 – японська модель передового досвіду, яка спирається на паралельну діяльність інтегрованих груп і передбачає розвиток вертикальної (усередині підприємства) і горизонтальної (між підприємствами) інноваційної співпраці; G5 – модель стратегічних систем і мереж, що передбачає створення та функціонування внутрішніх і зовнішніх інноваційних мереж, що забезпечують ефективну співпрацю їх учасників у інноваційному процесі [24];

2) має характеристики еталонної інноваційної бізнес-моделі диригування, яка, як визначає Л. Федулова (L. Fedulova), започаткована на співробітництві з іншими компаніями на основі системи управління взаємовідносинами або управління мережею партнерів, кожний з яких зацікавлений у найкращих результатах. Диригенти розподіляють ризик і прибуток зі своїми партнерами, але зіштовхуються з небезпекою перетворення партнера в конкурента (приклади компаній: Apple, Boeing). Особливість моделі: технологічна перевага координатора [25].

2. Закрита модель інноваційного підприємництва – це закритий для зовнішнього бізнес-середовища (замкнений) інтегрований бізнес-процес інноваційного підприємництва, що спирається на внутрішнє середовище підприємства при здійсненні структурних та функціональних, основних бізнес-процесів, субпроцесів бізнесу та внутрішні інноваційні мережі. За своїм змістом закрита модель інноваційного підприємництва:

1) відповідає моделі закритих інновацій і таким лінійним моделям інноваційного процесу, як G1 і G2, що передбачають самостійне здійснення підприємством інноваційного ланцюжка: інноваційна ідея – інтелектуальний продукт-новація – дослідний зразок – дослідна партія – серійна інноваційна продукція; лінійна спряжена модель G3, що включає прямі та зворотні зв'язки учасників певних стадій інноваційного процесу в межах підприємства [24];

2) має характеристики еталонної інтеграційної інноваційної бізнес-моделі, що передбачає повний контроль підприємством інноваційного процесу з метою одержання лівової частки прибутку. Компанії беруть на себе більшу частину інвестицій і відповідно ризиків (приклади компаній: BMW, Intel). Особливістю моделі є значні первинні витрати [25].

Слід підкреслити, що еталонна інноваційна бізнес-модель ліцензування, за якої компанії бажають одержувати прибуток від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в комерціалізацію [25], не є моделлю інноваційного підприємництва, змістом якої є саме комерційне впровадження інновацій.

Щодо венчурної моделі інноваційного підприємництва [20], то вона є модифікацією відкритої бізнес-моделі, оскільки одним з основних бізнес-про-

цесів венчурного інноваційного підприємництва є залучення коштів зовнішніх інвесторів, тобто ця модель передбачає певний ступінь відкритості інноваційного процесу.

Формування та реалізація відкритої моделі інноваційного підприємництва спираються на процеси його цифровізації як напряму розвитку е-економіки, нової економіки масової співпраці через Інтернет [26; 27], що включає сектори економіки, пов'язані з веб-послугами. Цінність товарів у даному випадку обумовлена не їх недостатністю, а потенціалом, закладеним у їх широкому розповсюдженні [2].

На сьогодні традиційні моделі бізнесу B2B і B2C доповнюються моделями eB2eB («електронний бізнес електронному бізнесу»); eB2eC («електронний бізнес електронному споживачу»).

Цифровізація бізнес-процесів є основою формування цифрових бізнес-моделей інноваційного підприємництва [28; 29], які, по-перше, є е-варіантом мережі відкритої моделі інноваційного підприємництва, впровадження якого в бізнес-практику передбачає застосування сучасних ІТ-технологій та інтернет-ресурсів підприємництва та інноваційної діяльності.

По-друге, радикальних змін набувають мережі відкритого інноваційного підприємництва, що трансформуються в платформи інноваційного бізнесу. Як зазначають Алекс Моazed (Alex Moazed) і Ніколас Джонсон (Nicholas L. Johnson), платформа – це бізнес-модель, яка дозволяє об'єднати дві та більше взаємозалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників. Механізми роботи платформ радикальним чином відрізняються від традиційних прийомів ведення бізнесу, здебільшого ґрунтуються на світогляді ХХ століття, в яке просто не вписуються уявлення про сучасний рівень поширеності мережевих технологій. Простіше кажучи, платформи дозволяють споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, щоб обмінюватися товарами, послугами й інформацією. Так платформи самі створюють нові ринки [30].

По-третє, платформні бізнес-моделі інноваційного підприємництва є основою формування його екосистеми як сукупності мережевих взаємозв'язків і взаємодії внутрішніх та зовнішніх учасників інноваційного процесу, що забезпечують пропозицію нової цінності споживачам та досягнення цілей учасників мережі. Автори практичного керівництва з побудови цифрових бізнес-моделей «Цифрова трансформація бізнесу. Зміна бізнес-моделі для організації нового покоління» Пітер Вайл (Peter Weil) і Стефані Ворнер (Stephanie Warner) стверджують, що цифровізація змушує компанії переходити від ланцюжків створення доданої вартості до екосистем і досягати глибшого розуміння потреб кінцевих споживачів [28].

По-четверте, наприкінці ХХ століття Дж. Ф. Мур (J. F. Moore) сформулював концепцію підприємницької екосистеми (business ecosystems). До її складу ввійшли компанії, постачальники, споживачі, конкуренти, взаємозв'язок з якими дозволяє досягти найкращих результатів [7]. В умовах діджиталізації економіки сучасні організації перетворюються в змішані співтовариства, у яких взаємодіють люди та цифрові агенти. Таким чином, сучасні фірми можна розглядати як живі компанії (living companies) [31], які в умовах постійної присутності цифрових технологій стають цифровою бізнес-екосистемою (digital business ecosystem) [13]. В умовах цифровізації економіки з'являються нові правила гри для бізнесу. У цифровій бізнес-екосистемі змінюються структури підприємницької діяльності, здійснюється перехід до мережевої економіки, економіки знань, що продукує постійні інновації, глобальні ланцюжки доданої вартості.

**Висновки.** Таким чином, по-перше, за процесно-функціональним підходом до визначення змісту, структури, цілей та цінностей інноваційного підприємництва в умовах цифровізації економіки його характеристиками є такі:

1) сучасний інноваційний бізнес – це інтегровані бізнес-процеси, орієнтовані на інновації, що поєднують усі структурні підрозділи та функції підприємства, складовими якого є субпроцеси інноваційної підприємницької діяльності, що здійснюються в межах окремих функцій та підрозділів підприємства – структурні та функціональні бізнес-процеси;

2) відмінністю інноваційного бізнесу є специфічна ієрархія, зміст та послідовність бізнес-процесів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного підприємництва;

3) бізнес-процеси та функції інноваційного бізнесу спрямовані на забезпечення його клієнтоорієнтованості як умови ефективності та конкурентоспроможності.

По-друге, за критерієм відкритості інноваційного процесу сучасному інноваційному бізнесу притаманні відкрита та закрита моделі, за якими інтегрований бізнес-процес базується: а) на включенні у структурні та функціональні, основні бізнес-процеси та субпроцеси бізнесу незалежних від підприємства суб'єктів інноваційного процесу, поєднаних інноваційними мережами – відкрита модель; б) на внутрішньому середовищі підприємства при здійсненні структурних та функціональних, основних бізнес-процесів і субпроцесів бізнесу та внутрішні інноваційні мережі – закрита модель.

По-третє, формування цифрових моделей та платформ інноваційного бізнесу зумовлює структурні трансформації національної системи інноваційного підприємництва як сукупності суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності й організаційних форм, які здійснюють комерціалізацію ін-



новацій, новим елементом якої є екосистеми інноваційного бізнесу. Їх аналіз є важливим напрямом подальших досліджень особливостей інноваційного підприємництва в умовах цифровізації економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 282 с.
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / пер. с англ. Бакушева Л. О. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.
3. Денисенко Л. О., Шацька С. С. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 12.03.2020).
4. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. Ван. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / пер. с англ. Санкт-Петербург: Азбука; БМикро, 2002. 328 с.
5. Шёнталер Ф., Фоссен Г., Обервайс А., Карле Т. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 264 с.
6. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_11) (дата звернення: 12.03.2020).
7. Morore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Harper Business, 1997. 320 p.
8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульнева. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 288 с.
9. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: практическое руководство / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. Москва: Юнити-Дана, 2003. 221 с.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
11. Чорнобай Л. І., Дума О. Г. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.
12. Tapscott D. The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill Education, 2014. 448 p.
13. Corallo A., Passiante G., Prencipe A. The Digital Business Ecosystem. Edward Elgan Publishing, 2007. 264 p.
14. Сорокіна Т. Клієнтоорієнтованість робить бізнес сфокусованим на щасті клієнта. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1626-kliientoorientovanist-robbyt-biznes-sfokusovanym-na-shchasti-kliienta> (дата звернення: 10.04.2020).

15. Клієнтоорієнтованість: основні принципи. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypu.html> (дата звернення: 10.04.2020).
16. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. №9. С. 75–78. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2018/15.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf) (дата звернення: 12.03.2020).
17. Прудкий В. В., Кравченко М. О. Інноваційна бізнес-модель як джерело конкурентних переваг підприємства. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179306> (дата звернення: 10.04.2020).
18. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С. 39–43. URL: [http://investplan.com.ua/pdf/20\\_2018/10.pdf](http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).
19. Нагачевська Т. В., Пригара О. Ю. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. Вип. 5. С. 33–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2018\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_7) (дата звернення: 10.04.2020).
20. Якушева Н. В. Сучасні моделі інноваційного підприємництва. *Економіка та підприємництво*. 2018. №40. С. 128–137. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon\\_pidpr/EP\\_E2849640\\_281292018.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).
21. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва: Поколение, 2008. 352 с.
22. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва: Поколение, 2007. 336 с.
23. Панченко Є. Г., Кир'якова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. URL: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FSR%2Farticle%2Fdownload%2F6845%2F7659&name=7659&lang=uk&c=567543869855> (дата звернення: 12.03.2020).
24. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*. 1994. Vol. 11. No. 1. P. 7–3.
25. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №3. С. 48–62. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/03/6.pdf> (дата звернення: 12.03.2020).
26. Тапскотт Д., Уильямс Е. Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все / пер. с англ. П. Миронов, Г. Василенко. Москва: БэстБизнесБукс, 2009. 392 с.
27. Марченко О. С. Нова економіка масової співпраці як форма глобалізації економічної поведінки людини. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 29–35.
28. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 258 с.
29. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf) (дата звернення: 12.03.2020).
30. Моazed А, Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 288 с.

31. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 448 с.
32. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday; Revised & Updated edition, 2006. 445 p.

## REFERENCES

1. Binner, H. F. (2009). *Upravlenie organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k processnomu [Management of organizations and production: from functional management to process management]*. Moskva: Alpina Biznes Buks [in Russian].
2. Gassman, O., Frankenberger, K., & Shik, M. (2017). *Biznes-modeli. 55 luchshih shablonov [Business models. 55 best templates]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
3. Denysenko, L. O., & Shatska, S. Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannya biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as the basis of organization business organization formation]. *Efektivna ekonomika – An efficient economy, 11*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
4. Harrington, Dzh., Esseling, K. S., & Nimvegen H. Van. (2002). *Optimizaciya biznes-processov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]*. SanktPeterburg: Azbuka; BMikro [in Russian].
5. Shentaler, F., Fossen, G., Oberveys, A., & Karle, T. (2019). *Biznes-processy. Yazyki modelirovaniya, metody, instrumenty [Business processes. Modeling languages, methods, tools]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
6. Levkovets, O. M. (2019). Innovatsiini biznes-modeli: osoblyvosti formuvannya. Vystup na naukovo-teoretychnomu seminari kafedry 22 sichnia 2019 r. [Innovative business models: features of formation. Speech at the Theoretical Seminar of the Department January 22, 2019]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law, 2*, 172–182. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_11) [in Ukrainian].
7. Morore, I. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business.
8. Ostervalder, A., & Pine, I. (2018). *Postroenie biznes-modelej. Nastolnaya kniga stratega i novatora [Construction of business models. Handbook of a strategist and innovator]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
9. Robson, M., & Ullah, F. (2003). *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov. Prakticheskoe rukovodstvo [Practical Guide to Business Process. Reengineering Practical Guide]*. Moskva: Yuniti-Dana [in Russian].
10. Hammer, M. (2007). *Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese [Corporation reengineering. Manifesto of business]*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
11. Chornobai, L. I., & Duma, O. H. (2015). Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis, 22, 2*, 171–182 [in Ukrainian].

12. Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill Education,
13. Corallo, A. , Passiante, G., & Prencipe, A. (2007). *The Didital Business Ecosystem*. Edward Elgan Publishing.
14. Sorokina, T. *Kliientoorientovanist robyt biznes sfokusovanyim na shchasti kliienta [Customer orientation makes the business focused on the happiness of the client]*. (n.d.). Retrieved March 12, 2020, from <https://osvitanova.com.ua/posts/1626-kliientoorientovanist-robyt-biznes-sfokusovanyim-na-shchasti-kliienta> [in Ukrainian].
15. *Kliientoorientovanist: osnovni pryntsyipy [Client orientation: basic principles]*. (n.d.). Retrieved March 12, 2020, from: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/kliientoorientovanist-osnovni-pryncypy.html> [in Ukrainian].
16. Khalina, V. Yu., & Vasyliieva, T. S. (2018). Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 9, 75–78. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2018/15.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf) [in Ukrainian].
17. Prudkyi, V. V., & Kravchenko, M. O. *Innovatsiina biznes-model yak dzherelo konkurentnykh perevah pidpriemstva [Innovative business model as a source of competitive advantage of the enterprise]*. (n.d.). Retrieved March 12, 2020, from <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179306> [in Ukrainian].
18. Movchanenko, I. V. (2018). Biznes-model: sutnist ta innovatsiina skladova [Business model: essence and innovative component]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience*, 20, 39–43. Retrieved March 12, 2020 from [http://investplan.com.ua/pdf/20\\_2018/10.pdf](http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf) [in Ukrainian].
19. Nahachevska, T. V., & Pryhara, O. Yu. (2018). Model innovatsiinoho rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Model of innovative development of modern enterprise.]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy*, 5, 33–41. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2018\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_7) [in Ukrainian].
20. Yakusheva, N. V. (2018). Suchasni modeli innovatsiinoho pidpriemnytstva [Modern models of innovative entrepreneurship]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and entrepreneurship*, 40, 128–137. Retrieved from [https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon\\_pidpr/EP\\_E2849640\\_281292018.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf) [in Ukrainian].
21. Chesbro, G. (2008). *Otkrytye biznes-modeli. IP-menedzhment [Open business models. IP management]*. Moskva: Pokolenie [in Russian].
22. Chesbro, G. (2007). *Otkrytye innovacii. Sozдание pribylnykh tehnologij [Open innovation. Creation of profitable technologies]*. Moskva: Pokolenie [in Russian].
23. Panchenko, Ye. H., & Kyriakova, M. Ye. *Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii ta yii vykorystannia transnatsionalnymy korporatsiiamy v Ukraini [The concept of open innovation and its use by multinational corporations in Ukraine]*. (n.d.). Retrieved March 12, 2020, from <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FSR%2Farticle%2Fdownload%2F6845%2F7659&name=7659&lang=uk&c=567543869855> [in Ukrainian].
24. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11, 1, 7–3.

25. Fedulova, L. I. (2017). *Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli* [Business models of innovative development of trade enterprises]. *Visnyk KNTEU – KNTEU Bulletin*, 3, 48–62. Retrieved March 12, 2020 from <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/03/6.pdf> [in Ukrainian].
26. Tapskott, D., & Uilyams, E. D. (2009). *Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse* [How mass cooperation changes everything]. Moskva: BestBiznesBuks [in Russian].
27. Marchenko, O. S. (2015). *Nova ekonomika masovoi spivpratsi yak forma hlobalizatsii ekonomichnoi povedinky liudyny* [New economy of mass cooperation as a form of globalization of human economic behavior]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 4, 29–35 [in Ukrainian].
28. Vail, P., & Vorner, S. (2019). *Cifrovaya transformaciya biznesa. Izmenenie biznes-modeli dlya organizacii novogo pokoleniya* [Digital business transformation. Changing the business model for organizing a new generation]. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
29. Lisova, R. M. *Vplyv didzhitalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii* [The impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. (n.d.). Retrieved March 12, 2020, from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf) [in Ukrainian].
30. Moazed, A., & Dzhonson, N. (2019). *Platforma. Prakticheskoe primenienie revolyucionnoj biznes-modeli* [Platform. The practical application of a revolutionary business model]. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
31. Gius, A. (2013). *Zhivaya kompaniya. Rost, nauchenie i dolgozhitelstvo v delovoj srede* [Living company. Growth, learning and longevity in a business environment]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
32. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday; Revised & Updated edition.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 28.04.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 27.05.2020 р.

### **С. В. ТЮТЮННИКОВА**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и экономических методов управления Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков.

### **Е. А. ФРИДМАН**

соискательница кафедры экономической теории и экономических методов управления Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков.

## **ТРАНСФОРМАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Раскрыты основные тенденции развития инновационного предпринимательства в условиях цифровизации экономики. Обосновано, что современное инновационное



предпринимательство представляет собой интегрированный бизнес-процесс инновационной деятельности, составляющими которого являются субпроцессы, осуществляемые в рамках отдельных функций и подразделений предприятий. Охарактеризованы открытая и закрытая модели инновационного бизнеса, роль цифровизации бизнес-процессов, инновационных моделей и платформ в формировании экосистем инновационного предпринимательства.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, инновационное предпринимательство, бизнес-процессы, реинжиниринг бизнеса, инновационные бизнес-модели, открытая и закрытая модели инновационного бизнеса, цифровизация бизнеса, цифровые модели, платформы, экосистемы инновационного предпринимательства.

### S. V. TIUTIUNNYKOVA

Doctor of Sciences (Economics), Full Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

### O. A. FRIDMAN

candidate for a degree of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

## TRANSFORMATION OF AN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY

**Problem setting.** The digital economy provides national competitiveness and security, creates unique opportunities for human development, stimulates innovative and creative industries, and leads to radical transformations of innovative business.

**Recent research and publication analysis.** Significant attention of domestic and foreign researchers, including: H. F. Binner, A. Gassman, L. Denisenko, J. F. Moore, A. Osterwalder, I. Pigne, M. Robson, F. Ullah, M. Hammer, J. Harrington, J. Champi and others, given the economic and organizational and managerial problems of improving business processes and business systems, the introduction of innovative business models. But, modern models and ecosystems of innovative business have not yet received the proper level of scientific analysis and generalization.

**Paper objective.** The purpose of the article is the disclosure of economic and organizational and managerial innovations and trends in the development of innovative entrepreneurship associated with the modern stage of digitalization of the economy.

**Paper main body.** The digital economy does not replace the economy as such, it changes it and forms new prerequisites and models of innovative development. In the context of the digitalization of the economy, the development of innovative business is based on cardinal technical, technological, organizational, economic, and managerial transformations of entrepreneurship and innovation.

Technological and organizational and managerial transformations of innovative business are:



– firstly, a combination of traditional functional and modern process approaches to structuring and determining the development factors of innovative entrepreneurship. According to the criterion of the relationship of business processes and the functions of the enterprise and its units in the innovation process, one should distinguish such types of business processes as integrated business processes of the enterprise's economic activity as an integrated system; structural business processes carried out within certain divisions and other structural components of the enterprise; functional business processes, the implementation of which is associated with the implementation of the functions of enterprises;

– secondly, the customer focus of the business processes of introducing innovations as their focus on meeting the needs of customers of the innovation business;

– thirdly, the reengineering of business processes in the field of innovation is the basis for the formation of modern models of innovative business;

– fourthly, digitalization of innovative business and the formation of platforms that contribute to the formation and development of ecosystems of innovative entrepreneurship.

**Conclusions of the research.** Modern innovative business is an integrated business processes focused on innovation, combining all structural divisions and functions of the enterprise, the components of which are subprocesses of innovative entrepreneurial activity carried out within the framework of individual functions and divisions of the enterprise. According to the criterion of openness of the innovation process, modern and innovative businesses are characterized by open and closed models. The formation of digital models of innovative business determines the structural transformations of the national system of innovative entrepreneurship, a new element of which is the business ecosystem.

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The main trends in the development of innovative entrepreneurship in the context of the digitalization of the economy are disclosed. It is proved that modern innovative entrepreneurship is an integrated business process of innovative activity, the components of which are sub-processes carried out within the framework of individual functions and divisions of enterprises. The open and closed models of innovative business, the role of digitalization of business processes, innovative models and platforms in the formation of ecosystems of innovative entrepreneurship are characterized.

**Keywords:** digital economy, innovative entrepreneurship, business processes, business reengineering, innovative business models, open and closed models of innovative business, business digitalization, digital models, platforms, ecosystems of innovative entrepreneurship.

Article details:

Received: 11 April 2020

Revised: 28 April 2020

Accepted: 27 May 2020

**Рекомендоване цитування:** Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. №2 (41). С. 26–47. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-26.

**Suggested Citation:** Tiutiunykova S. V., & Fridman O. A. (2020). Transformatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh stanovlennia tsyfrovoi ekonomiky [Transformation of an innovative entrepreneurship in the conditions of formation of the digital economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (41), 26–47. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-26.