



Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

336.64:330.131.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416>

**Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій
торговельній екосистемі**

Рябоволик Тетяна Федорівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент,
завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0345-509X>

Пітел Наталія Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент,
кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4003-4219>

Прийнято: 12.06.2025 | Опубліковано: 23.06.2025

***Анотація.** У статті досліджено стратегічні підходи до розвитку інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі, що формується під впливом глибоких трансформацій глобального ринку та активної діджиталізації підприємницького середовища. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування й практичне осмислення механізмів стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей у сфері торгівлі з урахуванням викликів цифрової економіки. Обґрунтовано актуальність теми в умовах високої*



конкуренції, зростання ролі електронної комерції та потреби в адаптації бізнесу до технологічних змін.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез економічних категорій, порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід, а також методи стратегічного планування та кейс-аналізу. У науковій роботі використано як теоретичні джерела, так і приклади практичного функціонування бізнес-платформ у цифровому середовищі.

Результати дослідження демонструють, що ефективність стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей значною мірою визначається здатністю підприємств інтегрувати інновації у свою комерційну діяльність, вибудовувати гнучкі цифрові канали взаємодії з клієнтами, застосовувати моделі персоналізованого обслуговування, а також впроваджувати інструменти штучного інтелекту, CRM-системи, аналітику великих даних. Виокремлено типові моделі, що отримали поширення в цифровій торговельній екосистемі: підписні сервіси, платформенні рішення, моделі краудсорсингу та фріміум-стратегії.

У **висновках** акцентовано на необхідності формування цілісної інноваційної стратегії бізнесу, яка враховує особливості цифрового середовища, споживчі очікування та вимоги до конкурентоспроможності. Зроблено висновок, що сталий розвиток підприємництва у цифровій торгівлі залежить від здатності компаній до стратегічної гнучкості, інвестицій у технології та адаптації бізнес-моделі до змінного ринкового ландшафту.

Ключові слова: стратегічний розвиток, інноваційна бізнес-модель, цифрова торгівля, електронна комерція, цифрова екосистема, діджиталізація, бізнес-стратегія.



Strategic Development of Innovative Business Models in the Digital Trade Ecosystem

Riabovolyk Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics, Management and Commercial,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0345-509X>

Nataliia Pitel

PhD, Associate Professor, Department of Economics, Management and Commercial
Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-4003-4219>

Abstract. *The article explores strategic approaches to the development of innovative business models within the digital trade ecosystem, which is shaped by profound transformations of the global market and the dynamic digitalisation of the entrepreneurial environment. The **purpose** of the study is to theoretically substantiate and practically interpret the mechanisms of strategic development of innovative business models in the trade sector, considering the challenges of the digital economy. The relevance of the topic is substantiated by growing market competition, the increasing role of e-commerce, and the need for business adaptation to technological change.*

*The **methodological basis** of the study comprises a set of general scientific and specialised methods: analysis and synthesis of economic categories, comparative analysis, structural-functional approach, as well as methods of strategic planning and case analysis. Both theoretical sources and examples of real-world business platform operations in the digital environment are used.*



*The **research findings** show that the effectiveness of the strategic development of innovative business models is largely determined by the ability of enterprises to integrate innovations into their commercial activities, to build flexible digital channels of customer interaction, to apply personalised service models, and to implement tools such as artificial intelligence, CRM systems, and big data analytics. The study identifies typical models that are widespread in the digital trade ecosystem: subscription services, platform-based solutions, crowdsourcing models, and freemium strategies.*

*The **conclusions** highlight the need to form a holistic innovation strategy for business that takes into account the specifics of the digital environment, consumer expectations, and the demands of competitiveness. It is concluded that sustainable development of entrepreneurship in digital trade depends on the ability of companies to maintain strategic flexibility, invest in technologies, and adapt their business models to a rapidly changing market landscape.*

Keywords: *strategic development, innovative business model, digital trade, e-commerce, digital ecosystem, digitalisation, business strategy.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими динамічною цифровізацією бізнес-середовища, глобалізацією ринків та посиленням конкурентного тиску. У цьому контексті стратегічний розвиток підприємств дедалі більше залежить не лише від впровадження окремих технологічних інновацій, а від здатності адаптувати бізнес-моделі до нових умов цифрової торгівлі. Водночас, значна частина підприємств як в Україні, так і за її межами – стикається з проблемами інтеграції інновацій у власну бізнес-стратегію, зокрема в частині формування ефективних цифрових каналів взаємодії з клієнтами, оптимізації вартості продукту, швидкого масштабування та гнучкості операційної діяльності.



Наукова проблема полягає у відсутності уніфікованих стратегічних підходів до трансформації бізнес-моделей у межах цифрової торговельної екосистеми, здатних забезпечити сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Наявні дослідження акцентують увагу на фрагментарних аспектах інноваційності або електронної комерції, проте залишаються недостатньо системними з позиції стратегічного управління. Також недостатньо досліджено адаптивність бізнес-моделей до змінних зовнішніх умов, які диктує цифрове середовище.

Актуальність даної проблематики зумовлюється потребою в розробленні нових підходів до стратегічного управління інноваційними бізнес-моделями, що ґрунтуються на комплексному аналізі цифрових інструментів, змін споживчої поведінки та технологічного розвитку. У цьому зв'язку, наукове завдання полягає у формулюванні теоретичних засад і практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності інноваційних бізнес-моделей у цифровій торгівлі. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для удосконалення стратегій підприємств у сфері торгівлі, які прагнуть до інноваційної трансформації в умовах діджиталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей у цифровому середовищі активно досліджується сучасною науковою спільнотою. Упродовж останніх п'яти років з'явився широкий спектр праць, що висвітлюють окремі аспекти цієї проблематики, зокрема трансформацію бізнес-процесів в умовах цифровізації, вплив діджитал-технологій на бізнес-моделі, а також формування нових форматів торгівлі на основі платформених рішень.

Значну увагу у наукових публікаціях приділено дослідженню цифрових платформ як основи для формування інноваційних бізнес-моделей. Зокрема, у роботах А. Osterwalder [1], М. Weking et al. [2], F. Li [3] та С. Iansiti & М. Lakhani [4] розкриваються механізми побудови цифрових екосистем і моделі ціннісної пропозиції в умовах динамічного ринку. Дослідження К. Täuscher та S. Laudien



[5] акцентують на типології цифрових бізнес-моделей і підходах до їх структурної адаптації в е-комерції.

Сучасні праці також досліджують роль інноваційних технологій таких, як Big Data, штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн – у зміні стратегічного управління бізнесом. Зокрема, у працях J. Bughin [6], P. Verhoef et al. [7], T. Hess [8] та H. Bouwman [9] підкреслюється необхідність поєднання технологічної інноваційності з управлінською гнучкістю. У дослідженні A. Ghezzi [10] розглянуто виклики діджиталізації для стартапів у сфері торгівлі та необхідність гнучких бізнес-моделей для швидкої адаптації до ринку.

Крім того, значна частина літератури стосується методології трансформації бізнес-моделей з урахуванням принципів сталого розвитку та цифрової стійкості. Роботи R. Evans et al. [11], B. Reuver [12], та F. Piñeiro-Chousa et al. [13] демонструють приклади впровадження стратегій цифрового розвитку підприємств на основі принципів відкритих інновацій і клієнтоцентричності.

Попри широку представленість тематики в науковій літературі, слід відзначити наявність низки дослідницьких прогалин. Зокрема, значна частина праць зосереджується на технологічному вимірі трансформацій, залишаючи поза увагою стратегічний рівень управління інноваційними бізнес-моделями в умовах цифрової торгівлі. Також недостатньо опрацьованими залишаються аспекти взаємодії між компонентами цифрової екосистеми, їх вплив на гнучкість та адаптивність бізнес-моделі, особливо в контексті малих і середніх підприємств.

Відсутність системного аналізу стратегічних підходів до управління інноваційними моделями в цифровому середовищі торгівлі, а також дефіцит прикладних досліджень, що враховують особливості українського ринку, зумовлюють актуальність тематики статті. Запропоноване дослідження покликане частково заповнити зазначені прогалини шляхом формування узагальненої моделі стратегічного розвитку бізнесу, що функціонує в цифровій торговельній екосистемі та орієнтований на інноваційність, масштабованість і клієнтоцентричність.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на активну увагу наукової спільноти до теми інноваційних бізнес-моделей у цифровому середовищі, низка важливих аспектів досі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, не сформовано єдиного стратегічного підходу до управління інноваційними бізнес-моделями в умовах цифрової торгівлі, що враховував би технологічні зміни, динаміку ринку та споживчі очікування.

Більшість досліджень зосереджуються на окремих типах моделей (платформенна, підписна тощо), однак бракує комплексного аналізу їхньої ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Крім того, відсутні уніфіковані критерії оцінки гнучкості й ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової екосистеми, що особливо актуально для малих і середніх підприємств.

Недостатня увага до стратегічного виміру цифрової трансформації зумовлює потребу у подальшому дослідженні механізмів формування інноваційної бізнес-моделі як цілісної управлінської конструкції. У межах цієї статті запропоновано теоретично й практично обґрунтувати підходи до стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей із фокусом на адаптивність, масштабованість і клієнтоцентричність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В умовах цифрової трансформації торгівлі особливої актуальності набуває проблема стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити адаптацію до змінного ринкового середовища. Незважаючи на наявність окремих досліджень, стратегічний вимір управління цими моделями залишається недостатньо вивченим, що зумовлює потребу у науковому осмисленні даного напрямку.

Метою статті є обґрунтування стратегічного підходу до розвитку інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі з урахуванням принципів гнучкості, технологічної адаптивності та клієнтоцентричності. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання дослідження:



узагальнити теоретичні основи функціонування інноваційних бізнес-моделей у цифровому середовищі;

систематизувати типові моделі, що застосовуються в цифровій торгівлі, та оцінити їх стратегічний потенціал;

проаналізувати вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-стратегій підприємств;

виявити ключові бар'єри ефективності та адаптивності бізнес-моделей;

запропонувати стратегічну модель розвитку інноваційної бізнес-моделі в умовах цифрової екосистеми.

Сформульовані цілі та завдання визначають структуру дослідження та обґрунтовують його внесок у наукову й практичну площину управління інноваціями у сфері торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне підприємництво функціонує в умовах динамічної цифровізації, що зумовлює необхідність постійного оновлення форм ведення бізнесу. У цьому контексті поняття інноваційної бізнес-моделі набуває ключового значення як інструмент адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У науковій літературі інноваційна бізнес-модель трактується як структурована система створення, доставки та отримання цінності, яка базується на використанні нових технологічних, організаційних чи ринкових рішень [14]. На відміну від традиційних підходів, інноваційна бізнес-модель передбачає інтеграцію цифрових інструментів, переосмислення каналів взаємодії зі споживачем та трансформацію логіки створення прибутку (табл.1).

Проведене узагальнення дозволяє виокремити п'ять ключових характеристик інноваційної бізнес-моделі, кожна з яких є визначальною для її ефективного стратегічного розвитку в умовах цифрового середовища. Взаємозв'язок між інноваційністю, гнучкістю, адаптивністю, масштабованістю та клієнтоцентричністю формує основу стійкої бізнес-архітектури, здатної до динамічної перебудови та розширення в умовах технологічних і поведінкових



змін. Саме сукупна реалізація цих характеристик забезпечує конкурентні переваги підприємства на етапі цифрової трансформації.

Таблиця 1

Ключові характеристики інноваційної бізнес-моделі

Характеристика	Сутність	Прояв у цифровому середовищі	Значення для стратегічного розвитку
Інноваційність	Створення нової цінності або трансформація традиційного способу її надання	Використання AI, Big Data, платформ, нових форматів взаємодії	Забезпечує унікальність продукту, підвищує конкурентоспроможність
Гнучкість	Швидка перебудова внутрішніх процесів та зовнішніх механізмів взаємодії	Зміна каналів продажу, реакція на нові тренди, тестування нових моделей	Знижує ризики, дозволяє адаптуватися до ринкової динаміки
Адаптивність	Довгострокова здатність еволюціонувати під впливом зовнішніх чинників	Перехід на нові технології, постійна оптимізація бізнес-моделі	Підвищує стійкість у змінному середовищі
Масштабованість	Можливість розширення обсягу діяльності без значного зростання витрат	Автоматизація процесів, хмарні рішення, цифрові платформи з необмеженим охопленням	Сприяє зростанню бізнесу, виходу на нові ринки
Клієнтоцентричність	Орієнтація на потреби, досвід і поведінку споживача	Персоналізація, UX-дизайн, зворотний зв'язок, сегментовані пропозиції	Зміцнює лояльність клієнтів, забезпечує довгострокову цінність для споживача

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 7; 9; 10; 15]

На основі систематизації ключових характеристик інноваційної бізнес-моделі (табл. 1), доцільно перейти до аналізу їх реалізації через типові організаційні форми, що домінують у цифровій торговельній екосистемі. Формування відповідної бізнес-моделі визначається як стратегічним вибором підприємства, так і впливом зовнішніх технологічних чинників, які задають рамки ефективності, масштабованості та швидкості адаптації до ринкових змін.

Серед найбільш поширених типів інноваційних моделей у сфері цифрової торгівлі виокремлюють: платформенну, підписну, freemium-модель, маркетплейс, краудсорсингову та XaaS-модель (усе-як-послуга). Кожна з цих



моделей вирізняється специфічною логікою створення цінності, форматом взаємодії з клієнтом та механізмом монетизації. Незважаючи на відмінності, усі вказані підходи орієнтовані на побудову динамічної, клієнтоцентричної та архітектури бізнесу, інтегрованої з цифровими інструментами.

Визначальну роль у становленні зазначених моделей відіграють цифрові технології. Серед ключових факторів: штучний інтелект, що забезпечує персоналізацію взаємодії та автоматизацію прийняття рішень; аналітика великих даних, яка дає змогу глибоко аналізувати споживчу поведінку та формувати релевантні пропозиції; CRM-системи, що слугують основою для підтримки довгострокових відносин із клієнтами; хмарні сервіси, які забезпечують масштабованість і гнучкість операційних процесів; цифрові платформи, що уможливлюють створення екосистем і спільних ринкових просторів.

Запропонована схема (рис. 1) ілюструє, як поєднання технологічних чинників та внутрішніх характеристик бізнес-моделі формує конкретний тип організації підприємницької діяльності. Обґрунтована методика дозволяє зробити висновок, що поєднання технологічних чинників та внутрішніх характеристик інноваційної бізнес-моделі формує не лише тип її організації, а й визначає стратегічну ефективність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Обрана концептуальна візуалізація зумовлена необхідністю комплексного відображення взаємозалежності між ключовими цифровими технологіями, типами інноваційних бізнес-моделей та стратегічними результатами їх впровадження. Послідовне логічне структурування елементів дозволяє простежити трансформаційний ланцюг: від впливу конкретних технологічних чинників – до формування відповідної бізнес-моделі та досягнення цільових ефектів у цифровому середовищі. Такий формат дає змогу чітко ідентифікувати, які інструменти (AI, Big Data, CRM, хмарні сервіси, цифрові платформи) забезпечують функціональну ефективність кожної моделі, а також слугує основою для обґрунтованого вибору підприємством стратегічної траєкторії



розвитку. Візуальне представлення виконує аналітичну функцію, сприяючи глибшому розумінню взаємодії між технологіями та організаційною архітектурою бізнесу.

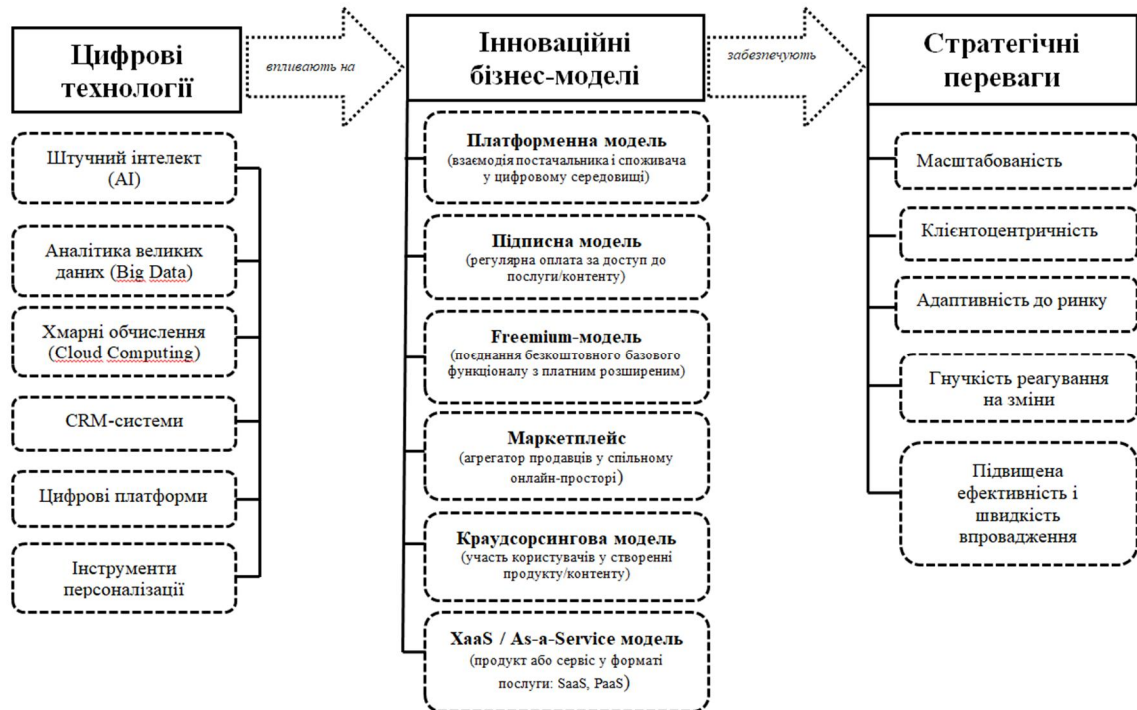


Рис. 1. Типологія інноваційних бізнес-моделей у цифровому середовищі та технологічні фактори їх трансформації

Джерело: авторське узагальнення на основі аналітичного підходу

Інноваційні бізнес-моделі, сформовані в умовах цифрової трансформації, не лише змінюють внутрішню структуру підприємств, а й генерують стратегічні ефекти, що впливають на їхню конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову стійкість. Результати впровадження таких моделей проявляються як у зростанні економічної ефективності, так і в появі нових джерел цінності для споживачів, партнерів та екосистем загалом. Оцінка цих ефектів дозволяє виявити ключові переваги цифрово-орієнтованого бізнесу та встановити відповідність обраної моделі стратегічним цілям підприємства (табл. 2). Узагальнення стратегічних ефектів дозволяє зробити висновок, що успішне впровадження інноваційних бізнес-моделей забезпечує не лише економічне



зростання підприємства, а й створення сталих конкурентних переваг. Комплексний характер таких ефектів підкреслює важливість цілісного підходу до цифрової трансформації бізнесу, коли кожен технологічний або управлінський інструмент інтегрується у стратегію розвитку із чіткою орієнтацією на результат.

Таблиця 2

Стратегічні ефекти інноваційних бізнес-моделей у цифровому середовищі

Тип ефекту	Сутність	Очікувані результати	Приклад реалізації
Економічний	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності, ефективне використання ресурсів	Зниження операційних витрат, зростання прибутку	Впровадження хмарної ERP-системи
Інноваційний	Стимулювання новацій, пришвидшення розробки нових продуктів	Виведення на ринок нових послуг чи продуктів	Agile-методологія в розробці цифрових рішень
Організаційний	Гнучкість управління, децентралізація, оптимізація структури	Швидша адаптація до змін, ефективна координація	Впровадження плоскої організаційної структури
Конкурентний	Підвищення ринкової позиції, персоналізація, швидка реакція на попит	Зміцнення лояльності клієнтів, розширення ринку	Впровадження CRM-системи з аналітикою Big Data

Джерело: складено автором із використанням матеріалів [1; 16; 17]

Авторське бачення стратегічного розвитку інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі полягає у концептуалізації моделі як динамічного, інтегрованого механізму створення та масштабування цінності в умовах цифрової трансформації. Стратегічна архітектоніка такої моделі передбачає гармонійне поєднання інноваційних рішень, клієнтоцентричних підходів, партнерських зв'язків та цифрових технологій як ключових драйверів розвитку. У цьому контексті бізнес-модель виконує функцію не лише операційного інструменту, а й стратегічного індикатора здатності підприємства до адаптації, інноваційної синергії та сталого зростання. Обґрунтований підхід



формує підґрунтя для подальшого удосконалення управлінських механізмів у цифровій економіці.

Висновки. У межах дослідження було досягнуто поставлену мету – теоретично обґрунтувати та структурно описати стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. На основі аналітичного огляду сучасних наукових підходів уточнено поняття інноваційної бізнес-моделі, яка в умовах цифрової трансформації функціонує як гнучка, адаптивна та клієнтоцентрична система.

Аналіз дозволив виокремити п'ять провідних характеристик інноваційної бізнес-моделі, які забезпечують її стратегічну стійкість: інноваційність, гнучкість, адаптивність, масштабованість та орієнтація на клієнта. Також було уточнено типологію сучасних бізнес-моделей і встановлено, що цифрові технології, зокрема штучний інтелект, аналітика даних, CRM-системи, хмарні сервіси й цифрові платформи, відіграють ключову роль у трансформації їхньої структури та принципів функціонування.

Запропоновано авторське бачення побудови стратегічної моделі розвитку інноваційних бізнес-моделей, яка враховує взаємозв'язок між цінністю, продуктом, платформою, цифровим середовищем та управлінськими рішеннями. Окреслено стратегічні ефекти реалізації таких моделей, зокрема: підвищення швидкості реагування на зміни, зростання лояльності клієнтів, ефективність масштабування та посилення партнерської взаємодії.

Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне тестування запропонованої моделі на прикладі функціонування реальних підприємств, що дозволить виявити практичну ефективність запропонованих стратегічних рішень та підтвердити валідність ключових елементів моделі в умовах ринку. Особливо важливим є проведення кількісної оцінки стратегічних ефектів, які проявляються у показниках клієнтської лояльності, швидкості реагування на зміни, операційної гнучкості та рівня діджитал-інтеграції. Також доцільним є розширення теоретичної бази дослідження через застосування міждисциплінарних підходів,



зокрема методології системного моделювання для побудови адаптивних сценаріїв, концепції відкритих інновацій як чинника посилення конкурентних переваг, а також платформеного підходу, що забезпечує мережеву взаємодію та масштабованість бізнесу в цифровому середовищі. Використання згаданих інструментів надасть змогу поглибити наукове підґрунтя для розробки ефективних стратегічних моделей у контексті цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley, 2020. 288 p.
2. Weking J., Hein A., Böhm M., Krcmar H. Digital business model patterns of platform startups. *Electronic Markets*. 2021. Vol. 31, № 2. P. 331–353. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00427-4>.
3. Li F. Leading the digital transformation of business models: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 145. P. 295–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.038>.
4. Iansiti M., Lakhani K. *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Boston: Harvard Business Review Press, 2023. 256 p.
5. Täuscher K., Laudien S.M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38, № 6. P. 926–938. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>.
6. Bughin J., Manyika J., Woetzel J. *The promise and challenge of the age of artificial intelligence*. McKinsey Global Institute. 2019. 38 p.
7. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.



8. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2022. Vol. 21, № 1. P. 123–138.
9. Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F.J., de Reuver M. Business model innovation: A roadmap to implementation. *Technovation*. 2023. Vol. 119. Article 102596. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102596> .
10. Ghezzi A. Digital Startup Strategy: A Review and Research Agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. Article 122280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122280> .
11. Evans R., Schuurman D., De Marez L. Exploring open innovation practices in SMEs across the globe: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*. 2020. Vol. 58, № 4. P. 716–742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1718741> .
12. Reuver M. de, Sørensen C., Basole R.C. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*. 2021. Vol. 36, № 3. P. 198–212. DOI: <https://doi.org/10.1177/02683962211008487> .
13. Piñeiro-Chousa J., López-Cabarcos M.A., Romero-Castro N.M., Pérez-Pico A.M. Innovation, sustainability and business model: A bibliometric analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 1. Article 1180. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16011180> .
14. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2021. Vol. 45, № 1. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/14592> .
15. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., Spitzer J. Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*. 2022. Vol. 12, № 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221079800> .
16. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> .



17. Chesbrough H., Bogers M. Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective. California Management Review. 2019. Vol. 62, № 1. P. 77–94. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619885150> .