

УДК 658.012.32:005.21:339.137 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.94.361621>

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

*Корж Б. Р., аспірант (ХНУ ім. В. Н. Каразіна)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6313-177X>*

Сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю та посиленням конкуренції, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління формуванням бізнес-моделі підприємства.

У статті досліджено теоретичне підґрунтя управління формуванням бізнес-моделі підприємства в умовах конкурентних ринків. Актуальність дослідження обумовлена зростанням динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби та необхідністю забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «бізнес-модель підприємства».

Визначено, що бізнес-модель доцільно розглядати як самостійний об'єкт управління, який поєднує стратегічні орієнтири підприємства з операційними процесами їх реалізації. Обґрунтовано ключові структурні елементи бізнес-моделі та їх взаємозв'язок у межах єдиної системи. Систематизовано основні теоретичні підходи до управління формуванням бізнес-моделі, зокрема системний, процесний, стратегічний, адаптивний, ресурсний та інноваційний, що дозволяє сформуувати цілісне бачення цього процесу.

Особливу увагу приділено впливу конкурентного середовища на формування бізнес-моделі підприємства. Встановлено, що сучасні ринки характеризуються високим рівнем невизначеності, технологічними змінами та трансформацією споживчої поведінки, що зумовлює необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі. Доведено, що ефективне управління її формуванням передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасну трансформацію ключових елементів і орієнтацію на створення унікальної цінності для споживачів.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформуувати теоретичну основу управління формуванням бізнес-моделі підприємства, яка може бути використана для подальшої розробки методичних підходів до оцінювання її ефективності та практичного впровадження в умовах конкурентних ринків.

Ключові слова: *бізнес-модель підприємства, управління, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, стратегічне управління, інноваційний розвиток, бізнес-процеси, конкурентні ринки*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF A ENTERPRISE BUSINESS MODEL IN COMPETITIVE MARKETS

Korzh B. R., PhD candidate (V. N. Karazin Kharkiv National University)

The current conditions of economic development, characterized by high dynamism and intensifying competition, necessitate a rethinking of approaches to managing the development of a company's business model.

This article examines the theoretical foundations of managing the formation of a company's business model in competitive markets. The relevance of this research stems from the increasing dynamism of the external environment, intensifying competition, and the need to ensure the sustainable development of business entities. Scientific approaches to interpreting the essence of the concept of "company business model" are summarized.

It is determined that a business model should be viewed as an independent management object that combines the enterprise's strategic objectives with the operational processes for their implementation. The key structural elements of a business model and their interrelationship within a unified system are substantiated. The main theoretical approaches to managing the formation of a business model including systemic, process-based, strategic, adaptive, resource-based, and innovative approaches are systematized, allowing for the formation of a holistic view of this process.

Particular attention is paid to the impact of the competitive environment on the development of a company's business model. It has been established that modern markets are characterized by a high level of uncertainty, technological changes, and shifts in consumer behavior, which necessitates ensuring the flexibility and adaptability of the business model. It has been demonstrated that effective management of its development requires constant monitoring of the external environment, timely transformation of key elements, and a focus on creating unique value for consumers.

The generalization of the research results has made it possible to formulate a theoretical framework for managing the development of a company's business model, which can be used for the further development of methodological approaches to assessing its effectiveness and practical implementation in competitive markets.

Key terms: business model, management, competitive environment, competitiveness, strategic management, innovative development, business processes, competitive markets

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкуренції на більшості ринків, що суттєво ускладнює функціонування підприємств і підвищує вимоги до ефективності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до організації діяльності підприємства, орієнтовані переважно на оптимізацію внутрішніх процесів, виявляються недостатніми для забезпечення стійких конкурентних позицій. Зростає значення системного бачення механізмів створення,

доставки та привласнення цінності, що знаходить відображення у категорії бізнес-моделі підприємства.

Бізнес-модель дедалі частіше розглядається не лише як опис логіки функціонування підприємства, а як ключовий інструмент формування його конкурентних переваг, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової результативності. Водночас у практиці господарювання спостерігається ситуація, коли процес формування бізнес-моделі відбувається фрагментарно, без належного

теоретичного обґрунтування та інтеграції в систему управління підприємством. Це знижує здатність підприємств ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища, обмежує можливості стратегічного розвитку та інноваційного оновлення.

Особливої актуальності набуває проблема управління саме процесом формування бізнес-моделі, оскільки в умовах конкурентних ринків вона повинна не лише відповідати поточним параметрам середовища, а й забезпечувати адаптивність, гнучкість та здатність до трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях бізнес-модель підприємства розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Зокрема, С. Дацун [1] обґрунтовує роль трансформації бізнес-моделі у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, тоді як М. Нагара [4] систематизує теоретичні підходи до її сутності, структури та факторів впливу.

Стратегічний аспект бізнес-моделювання розкривають О. Єршова [2], І. Гончаренко [2], В. Панченко [5], О. Панченко [5], які визначають бізнес-модель як інструмент прийняття управлінських рішень і реалізації розвитку підприємства. Взаємозв'язок бізнес-моделі зі стратегічним плануванням та ефективністю діяльності обґрунтовують С. Філіна [13], О. Дрига [13], О. Кужель [13], а також В. Проценко [11], Ю. Янчак [10-11].

Інноваційний розвиток бізнес-моделей у конкурентному середовищі досліджують О. Пилипенко [6], К. Яровий [6], О. Мартиненко [6], Л. Уніят [12], Н. Чорна [12], Р. Чорний [12], акцентуючи увагу на їх ролі у забезпеченні адаптивності підприємств.

Процесний та управлінський аспекти реалізації бізнес-моделі висвітлюють Л. В. Марценюк [3], а також В. Прохорова [7-10], В. Чобіток [9-10], які розглядають

бізнес-модель як основу інтелектуалізації управління та реінжинірингу бізнес-процесів.

Вплив конкурентного середовища та формування конкурентних переваг досліджують В. Хмурова [14], В. Кулініч [14], підкреслюючи значення бізнес-моделі як інструменту адаптації підприємства до ринкових умов.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте у науковій літературі недостатньо системно розкрито сутність управління формуванням бізнес-моделі як цілісного об'єкта дослідження, відсутнє єдине трактування його змісту, принципів та функцій, а також не сформовано узгодженої теоретичної основи, що поєднує підходи стратегічного управління, бізнес-моделювання та конкурентного аналізу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та змісту управління формуванням бізнес-моделі підприємства як економічного процесу в умовах конкурентних ринків, а також систематизація наукових підходів до її трактування як об'єкта управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці поняття «бізнес-модель підприємства» набула широкого поширення, проте її зміст залишається дискусійним і багатовимірним, що зумовлено тим, що бізнес-модель охоплює не лише економічні параметри діяльності підприємства, а й управлінські, організаційні, інноваційні та ринкові аспекти. У загальному вигляді бізнес-модель доцільно розглядати як системне відображення логіки створення, доставки та привласнення цінності підприємством у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Еволюція підходів до трактування бізнес-моделі тісно пов'язана з трансформацією економічних систем та розвитком цифрових технологій. На ранніх етапах дослідження бізнес-модель ототожнювали переважно з механізмом отримання прибутку, зосереджуючись на

фінансових потоках і джерелах доходів підприємства. Такий підхід був характерний для індустріальної економіки, де домінували стабільні ринкові умови та відносно низька швидкість змін.

Подальший розвиток теорії управління та зростання ролі нематеріальних активів сприяли розширенню змісту бізнес-моделі. Вона почала розглядатися як інтегрована система, що включає взаємопов'язані елементи: ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерські зв'язки та структуру витрат і доходів. У цьому контексті бізнес-модель виступає як інструмент узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку.

Сучасний етап розвитку наукових уявлень про бізнес-модель характеризується переходом до її динамічного трактування [1, 4-7, 12]. Так, Панченко В. та Панченко О. визначають бізнес-модель підприємства як сукупність елементів, які характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимального ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту, що відповідає пріоритетам споживачів [5].

Уніят Л., Чорна Н. та Чорний Р. стверджують, що бізнес-модель підприємства – це сукупність способів та правил ведення бізнесу, що лежать в основі стратегії діяльності підприємств щодо організаційних, виробничих, управлінських, логістичних, маркетингових процесів, ресурсів створення та доведення продукції (послуг) до споживача [12].

Отже, бізнес-модель доцільно розглядати не як статичну конструкцію, а як адаптивну систему, здатну до трансформації під впливом змін конкурентного середовища, технологічних

інновацій та поведінкових змін споживачів. Особливого значення набуває здатність підприємства до постійного оновлення бізнес-моделі, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Важливим аспектом є розмежування понять «бізнес-модель», «стратегія підприємства» та «бізнес-процеси», які часто помилково ототожнюються.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [13].

Бізнес-процеси доцільно характеризувати як систему взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів або послуг, які є важливими для зовнішніх і внутрішніх споживачів [3].

Таким чином, бізнес-модель займає проміжне положення між стратегічним і операційним рівнями управління, виконуючи функцію інтеграції цих рівнів. Крім того, доцільно підкреслити, що бізнес-модель виступає важливим елементом забезпечення конкурентних переваг підприємства. Саме через ефективно сформовану бізнес-модель підприємство здатне створювати унікальну цінність для споживачів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів. У цьому контексті бізнес-модель можна розглядати як джерело стратегічної гнучкості та інноваційного розвитку (рис. 1).

У сучасних умовах господарювання бізнес-модель підприємства набуває ознак не лише аналітичної чи описової категорії, а повноцінного об'єкта управління, що потребує цілеспрямованого формування, розвитку та адаптації. Це зумовлено тим, що саме бізнес-модель визначає логіку функціонування підприємства, спосіб

створення цінності для споживачів і механізми отримання економічних результатів, а отже безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

До складових бізнес-моделі відносять ціннісну пропозицію, орієнтовану на задоволення потреб конкретних сегментів споживачів, канали взаємодії з ринком, систему відносин із клієнтами, а також ресурсне забезпечення діяльності підприємства (матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси). Важливу роль відіграють ключові види діяльності та партнерські зв'язки, які формують основу операційної реалізації бізнес-моделі, а також структура витрат і доходів, що відображає

економічну ефективність її функціонування.

Як об'єкт управління бізнес-модель характеризується рядом специфічних ознак. По-перше, вона має системний характер, оскільки зміни в одному її елементі неминуче впливають на інші складові. По-друге, бізнес-модель є динамічною, тобто здатною до трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. По-третє, вона є інтеграційною категорією, що поєднує стратегічні орієнтири підприємства з операційними механізмами їх реалізації. Це обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління її формуванням.

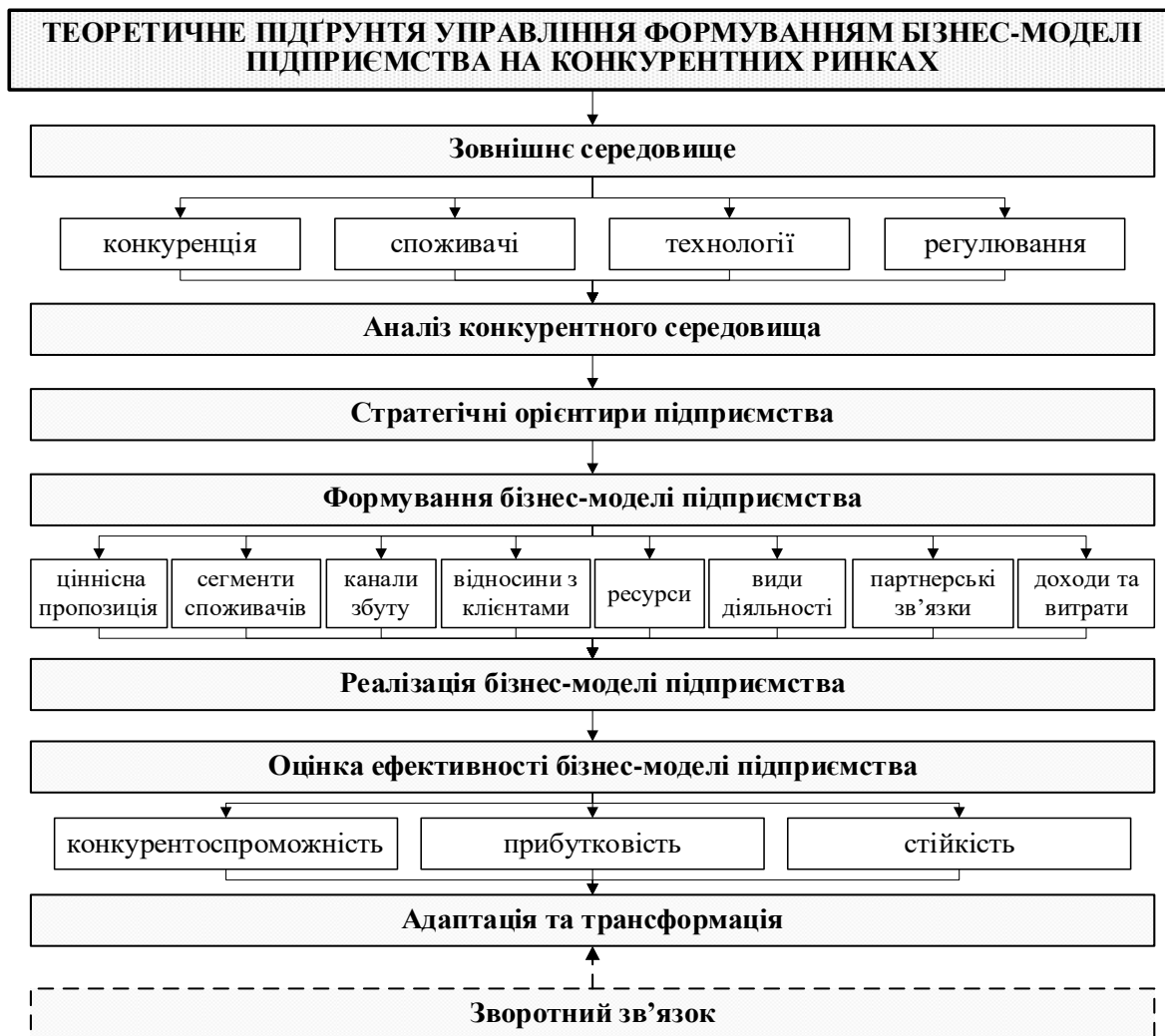


Рис. 1. Теоретичне підґрунтя управління формуванням бізнес-моделі підприємства на конкурентних ринках

Систематизовано автором на основі [1-14]

Включення бізнес-моделі до системи управління підприємством означає, що вона стає предметом реалізації основних управлінських функцій. На етапі планування визначаються параметри майбутньої бізнес-моделі з урахуванням стратегічних цілей і характеристик ринку. Організаційна функція передбачає формування відповідної структури ресурсів і процесів, що забезпечують реалізацію обраної моделі. Функція мотивації пов'язана із залученням персоналу до створення та розвитку бізнес-моделі, а контроль забезпечує оцінювання її ефективності та своєчасне коригування.

Особливого значення набуває взаємозв'язок бізнес-моделі з іншими елементами системи управління підприємством. Зокрема, стратегія визначає загальні напрями розвитку та цільові орієнтири, тоді як бізнес-модель конкретизує спосіб досягнення цих цілей через створення та реалізацію цінності. У свою чергу, бізнес-процеси забезпечують практичну реалізацію бізнес-моделі, виступаючи інструментом її операційного втілення. Така взаємодія формує цілісну архітектуру управління підприємством.

В умовах конкурентних ринків бізнес-модель виконує функцію визначального механізму формування конкурентних переваг. Її ефективність визначається здатністю підприємства створювати унікальну цінність для споживачів, забезпечувати оптимальне використання ресурсів та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [7, 14]. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу та вдосконалення бізнес-моделі як об'єкта управління.

У цьому контексті бізнес-модель підприємства слід розглядати як складну, багатокомпонентну та динамічну систему, що інтегрує стратегічні та операційні аспекти діяльності і виступає ключовим об'єктом управління. Її ефективне формування та розвиток є необхідною умовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства в

сучасному ринковому середовищі.

Узагальнення наукових досліджень свідчить, що управління формуванням бізнес-моделі підприємства базується на використанні комплексу теоретичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах цього процесу [2, 4]. Застосування лише одного підходу не дозволяє повною мірою врахувати складність і багатовимірність бізнес-моделі, тому доцільним є їх інтегроване використання, що забезпечує системність і результативність управлінських рішень.

Одним із базових є системний підхід, відповідно до якого бізнес-модель розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів. У межах цього підходу особлива увага приділяється узгодженості складових бізнес-моделі, оскільки ефективність її функціонування залежить не лише від якості окремих елементів, а й від характеру їх взаємодії. Управління формуванням бізнес-моделі в цьому випадку передбачає забезпечення внутрішньої збалансованості та цілісності системи.

Процесний підхід орієнтує на розгляд формування бізнес-моделі як послідовності взаємопов'язаних етапів, що включають аналіз зовнішнього середовища, визначення ціннісної пропозиції, проектування структури бізнес-моделі, її впровадження та подальшу адаптацію. Такий підхід дозволяє чітко структурувати управлінські дії, визначити відповідальних осіб і забезпечити контроль за результатами на кожному етапі.

Стратегічний підхід акцентує увагу на довгостроковій орієнтації бізнес-моделі та її відповідності загальній стратегії розвитку підприємства. У цьому контексті бізнес-модель виступає інструментом реалізації стратегічних цілей, а управління її формуванням спрямоване на досягнення стійких конкурентних переваг. Важливим є врахування ринкових тенденцій, позиціонування підприємства та його стратегічних пріоритетів.

Адаптивний підхід набуває особливої

актуальності в умовах нестабільного та динамічного середовища. Він передбачає здатність бізнес-моделі швидко змінюватися під впливом зовнішніх факторів, таких як технологічні інновації, зміни споживчого попиту або посилення конкуренції. Управління формуванням бізнес-моделі у межах цього підходу орієнтоване на гнучкість, варіативність та постійне оновлення її елементів.

Крім того, вагоме значення має ресурсний підхід, який зосереджується на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства як основі формування бізнес-моделі. У цьому випадку управління спрямоване на ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства для створення цінності та формування конкурентних переваг.

У сучасних умовах також посилюється роль інноваційного підходу, який передбачає формування бізнес-моделі з урахуванням новітніх технологій і можливостей цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє підприємствам створювати нові формати взаємодії зі споживачами, оптимізувати бізнес-процеси та виходити на нові ринки.

Таким чином, управління формуванням бізнес-моделі підприємства доцільно розглядати як багатовекторний процес, що базується на інтеграції системного, процесного, стратегічного, адаптивного, ресурсного та інноваційного підходів. Їх комплексне застосування забезпечує узгодженість елементів бізнес-моделі, її відповідність умовам конкурентного середовища та здатність до ефективного функціонування і розвитку.

Формування бізнес-моделі підприємства відбувається під безпосереднім впливом конкурентного середовища, яке визначає умови функціонування суб'єктів господарювання та обмеження їх стратегічного вибору. У сучасній економіці конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю та посиленням інтенсивності конкурентної

боротьби, що зумовлює необхідність постійної адаптації бізнес-моделей підприємств до змін зовнішніх умов.

Конкурентне середовище охоплює сукупність факторів, які впливають на діяльність підприємства, включаючи поведінку конкурентів, зміну споживчих уподобань, розвиток технологій, регуляторні обмеження та макроекономічні тенденції. Кожен із цих факторів формує певні вимоги до бізнес-моделі, визначаючи її структуру, зміст і напрям трансформації. Зокрема, зростання ролі споживача як активного учасника ринку обумовлює необхідність формування більш гнучких і клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміну попиту.

В умовах високої конкуренції підприємства змушені не лише вдосконалювати окремі елементи бізнес-моделі, а й здійснювати її комплексну трансформацію [3, 8-10]. Це може проявлятися у зміні ціннісної пропозиції, перегляді каналів збуту, оптимізації структури витрат або переорієнтації на нові сегменти ринку. Важливим є те, що конкурентне середовище стимулює підприємства до пошуку інноваційних рішень, які дозволяють створювати унікальну цінність і відрізнятись від конкурентів.

Особливу роль у формуванні бізнес-моделі відіграє рівень інтенсивності конкуренції. За умов високої конкуренції підприємства орієнтуються на диференціацію своєї діяльності, створення унікальних продуктів або сервісів, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Натомість у менш конкурентних сегментах ринку акцент може зміщуватися на стабільність і оптимізацію витрат. Таким чином, характер конкурентного середовища визначає пріоритети формування бізнес-моделі.

Суттєвий вплив на бізнес-модель має також технологічний розвиток, який змінює правила конкуренції та створює нові можливості для підприємств. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної

комерції, використання великих даних і платформних рішень сприяють появі нових типів бізнес-моделей, що відрізняються високою гнучкістю та масштабованістю. У таких умовах підприємства повинні враховувати технологічні тренди при формуванні своїх бізнес-моделей.

Важливою характеристикою сучасного конкурентного середовища є його нестабільність, що проявляється у швидких змінах ринкової кон'юнктури, економічних кризах та зовнішніх шоках [11]. Це підвищує значення адаптивності бізнес-моделі, її здатності до швидкого перегляду та трансформації. У зв'язку з цим управління формуванням бізнес-моделі повинно передбачати механізми моніторингу зовнішнього середовища та оперативного реагування на його зміни.

Отже, конкурентне середовище виступає визначальним фактором формування бізнес-моделі підприємства, обумовлюючи її структуру, зміст та напрям розвитку. Ефективне врахування впливу зовнішніх факторів дозволяє підприємству створювати адаптивні та конкурентоспроможні бізнес-моделі, що забезпечують його стійке функціонування в умовах динамічного ринку.

Висновок. Таким чином, бізнес-модель підприємства є складним, багатовимірним та динамічним економічним поняттям, яке відображає логіку створення, доставки та привласнення цінності в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити еволюцію трактування поняття «бізнес-модель» від спрощеного розуміння як механізму отримання прибутку до сучасного бачення як інтегрованої системи, що поєднує стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах посилення конкуренції бізнес-модель доцільно розглядати як самостійний об'єкт управління, який потребує цілеспрямованого формування, розвитку та адаптації. Вона виступає інструментом

забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає спосіб реалізації його стратегічних цілей і ефективність використання ресурсного потенціалу.

Інтеграція системного, процесного, стратегічного, адаптивного, ресурсного та інноваційного підходів забезпечує цілісність, гнучкість і результативність управлінських рішень у цій сфері. При цьому особливого значення набуває врахування впливу конкурентного середовища, яке визначає умови функціонування підприємства та обумовлює необхідність постійної трансформації бізнес-моделі.

Сучасне конкурентне середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що підвищує вимоги до адаптивності бізнес-моделі та здатності підприємства до її оперативного оновлення. У зв'язку з цим управління формуванням бізнес-моделі має ґрунтуватися на принципах гнучкості, системності та орієнтації на створення унікальної цінності для споживача.

Отже, сформоване теоретичне підґрунтя управління формуванням бізнес-моделі підприємства створює основу для подальших досліджень, спрямованих на розробку методичних підходів до її оцінювання, аналізу ефективності та практичного впровадження в умовах конкурентних ринків.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дацун С. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі : дис. ... д-ра філософії : 051. Київ, 2025. 231 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/dacun/dysertacia.pdf>
2. 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. DOI:

<https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8>

3. Марценюк Л. В. Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту). *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13>

4. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2 (106). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>

5. Панченко В., Панченко О. Бізнес-моделі стратегічно-управлінських рішень в підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 320 (4). С. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-8>

6. Пилипенко О., Яровий К., Мартиненко О. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>

7. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 274–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

8. Прохорова В. В. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як рамкова умова розвитку інноваційних кластерів. В: *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки*: колективна монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 116–122. URL: <https://econmgmt.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F2020-11.03-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D>

[0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD-1.pdf](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8)

9. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 145. № 2. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>

10. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Курбель Ю. О. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)

11. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478–484. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>

12. Уніят Л. М., Чорна Н. П., Чорний Р. С. Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.1>

13. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>

14. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

REFERENCES

1. Datsun S. V. (2025). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na osnovi transformatsii yikh

biznes-modeli [Enhancing the competitiveness of businesses through the transformation of their business models]: dys. ... d-ra filosofii: 051. Kyiv, 231 p. Available at: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/dacun/dysertacia.pdf> (in Ukraine).

2. Yershova O. O., Honcharenko I. M. (2022). Suchasni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu: sutnist, vydy, innovatsiini biznes-modeli [Modern Business Development Management Models: Essence, Types, and Innovative Business Models]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 2 (7). PP. 75–85. Available at: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8>

3. Martseniuk L. V. (2025). Biznes-protsesy pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii: problemy ta perspektyvy (na prykladi zaliznychnoho transportu) [Business Processes of Enterprises in the Context of Globalization: Challenges and Prospects (Using the Example of Rail Transport)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 14. PP. 13–20. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13>

4. Nahara M. B. (2022). Teoretychni aspekty biznes-modeli: heneza, skladovi, faktory vplyvu [Theoretical Aspects of Business Models: Origins, Components, and Influencing Factors]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 2 (106). PP. 19–25. Available at: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>

5. Panchenko V., Panchenko O. (2023). Biznes-modeli stratehichno-upravlinskykh rishen v pidpriemnytstvi [Business Models for Strategic and Management Decisions in Entrepreneurship]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 320 (4). PP. 55–59. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-8>

6. Pylypenko O., Yarovi K., Martynenko O. (2024). Zastosuvannia innovatsiinykh biznes-modelei rozvytku pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [The Application of Innovative Business Models for Enterprise Development in Competitive

Markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 70. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>

7. Prokhorova V. V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannia stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh [Business Models as a Tool for Adjusting Companies' Strategic Positions in Competitive Markets]. *Problemy ekonomiky*. № 2. PP. 274–280. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>

8. Prokhorova V. V. (2020). Riven konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva yak ramkova umova rozvytku innovatsiinykh klasteriv [The Level of Competitiveness of Business Entities as a Framework Condition for the Development of Innovation Clusters]. V: *Innovatsiini platformy upravlinnia ekonomichnymy protsesamy v umovakh tsyvrovizatsii ekonomiky : kolektyvna monohrafiia / za red. V. V. Prokhorovoi*. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2020. PP. 116–122. Available at: <https://econmgmt.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/07/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F2020-11.03-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD-1.pdf>

9. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. (2020). Intelktualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatsiina osnova biznes-modeli pidpriemstv [The Intellectualization of Management Processes as the Determinative and Motivational Foundation of a Enterprise's Business Model]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky*. T. 145. № 2. PP. 65–75. Available at: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>

10. Prokhorova V. V., Chobitok V. I., Kurbel Yu. O. (2020). Reinzhyrnirynhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Reengineering Mechanisms in Enterprise Business Process Management Systems]. *Adaptivne*

upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika. № 9 (18). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)

11. Protsenko V. M., Yanchak Yu. O., Sobina Yu. V., Sliptsov O. V. (2024). Stratehichne planuvannia yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Strategic Planning as a Tool for Enhancing the Competitiveness and Operational Efficiency of Business Entities]. *Biznes Inform.* № 10. PP. 478–484. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>

12. Uniiat L. M., Chorna N. P., Chorny R. S. (2025). Suchasni biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Modern Business Models for Innovative

Enterprise Development]. *Innovatsiina ekonomika.* № 4. PP. 111–121. Available at: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.1>

13. Filina S. V., Dryha O. V., Kuzhel O. V. (2024). Teoretychni ta metodychni aspekty stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical and Methodological Aspects of Corporate Development Strategy]. *Ekonomichnyi prostr.* № 192. PP. 120–124. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>

14. Khmurova V., Kulinich V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Key Aspects of Managing a Company's Competitive Advantages]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 57. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

Стаття надійшла 20.04.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 07.05.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26