

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 65.01, 338.24;65.012.3

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-109-116>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Літвінов О. С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: Litvinov_a213@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1424-6904

Галашов Д. Ю., аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: d.galashov@gmail.com

ORCID: 0009-0007-3985-2867

Анотація. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування бізнес-моделей підприємства, аналіз різноманітних концепцій та підходів до їх створення, а також визначення основних етапів, що допомагають розробити нові бізнес-моделі, які впливають на успішність підприємства в умовах сучасної економіки.

У дослідженні використано діалектичний метод дослідження економічних процесів та явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, методи синтезу та порівняння. Проведено теоретичний аналіз еволюції бізнес-процесів, визначено основні етапи їх формування, надана їх характеристика. Зазначено, що при розгляді формування бізнес-моделі підприємства як загальної конструкції слід наголосити на необхідності правильного вибору елементів і сучасних технологій для створення бізнес-моделі конкретної бізнес-одиниці. Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення бізнес-моделей підприємств. Запропоновані підходи та етапи формування бізнес-моделей можуть бути використані керівниками та аналітиками для розробки ефективних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у сучасному економічному середовищі. Отримані висновки також можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-моделювання та управління підприємствами.

Ключові слова: бізнес, бізнес-модель, еволюція, етапи, підприємство, ознаки.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING BUSINESS MODELS OF AN ENTERPRISE

Litvinov Oleksandr, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of enterprise economics and organization of entrepreneurial activity, vice-rector for scientific work Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Litvinov_a213@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1424-6904

Halashov Dmytro, Postgraduate Student, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: d.galashov@gmail.com

ORCID: 0009-0007-3985-2867

Abstract. The purpose of the study is to study the theoretical aspects of the formation of business models, analyze various concepts and approaches to their creation, and also determine the main stages that contribute to the development of new business models that can affect the success of the enterprise in the conditions of a modern dynamic economy. The study focuses on revealing the key factors that determine the effectiveness of business models, as well as on assessing their adaptability to rapid market changes and technological innovations. The study uses the dialectical method of studying economic phenomena and processes in their interrelation and development. Methods of analysis, synthesis and comparison are also used, which allow systematizing existing concepts of business modeling and identifying the most effective approaches. The structural-logical method is used to summarize the results and draw conclusions regarding the prospects for the development of business models in the conditions of digital transformation. The study conducted a theoretical analysis of the evolution of business processes, identified the main stages of their formation, and provided a description of the key components of business models. It was established that the success of a business model depends on the correct choice of its constituent elements, which include the value proposition, sales channels, customer interaction, revenue sources, key resources, main activities, partnerships and costs. It was noted that for the formation of an effective business model it is important to take into account modern technologies, such as digitalization, automation of business processes and the use of big data for strategic decision-making. The results of the study can be used to improve existing

business models of enterprises and develop new ones adapted to the challenges of the modern economy. The proposed concepts and approaches to creating business models can be applied by company managers, analysts, strategic management consultants to increase the competitiveness of enterprises. The conclusions obtained can also become the basis for further scientific research in the field of business modeling, digital transformation and enterprise management in the global economy.

Keywords: business, business model, evolution, stages, enterprise, signs.

JEL Classification: M100; L200; M190; D210

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі успішність підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно адаптуватися до змінюваних умов і швидко реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із основних інструментів для досягнення конкурентної переваги є розробка та впровадження бізнес-моделі, яка визначає основні напрямки діяльності підприємства, його стратегії та механізми досягнення поставлених цілей. Бізнес-модель включає цілі, ресурси, методи створення та передавання цінності, а також механізми генерації доходу.

Формування бізнес-моделі є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різноманітних теоретичних підходів, аналізу ринку та фінансових можливостей, а також здатності до інноваційного мислення. Дослідження теоретичних аспектів створення бізнес-моделей дозволяє підприємствам орієнтуватися на стійкість, прибутковість і довгостроковий розвиток, а також забезпечує основу для оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. В. Ареф'єва, З. М. Побережна велику увагу приділяють інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей [1]. В. В. Прохорова розглядає формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах [2]. У роботі В. В. Марченко проаналізовано підходи до формування структури бізнес-моделі сучасного підприємства, виявлено базові фактори, що впливають на побудову конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування [3]. У дослідженні М. О. Кравченко і В. В. Прудкого систематизовано й уточнено теоретичні та методичні напрацювання щодо розроблення бізнес-моделей, класифіковано найбільш широко використовувані підходи до визначення поняття бізнес-моделі за їх орієнтацією щодо підприємства [4]. У роботі [5] також узагальнено наукові положення щодо розуміння сутності «бізнес-моделі», наведено основні класифікації бізнес-процесів за ознаками, видами процесів на підприємствах.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні досягнення останнього десятиліття в розумінні концепції бізнес-моделі, багато питань залишаються відкритими. Як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі визначення поняття «бізнес-модель» має дискусійний характер. Бізнес-модель часто розглядають як формалізовану схему функціонування бізнесу компанії або як «модель бізнес-процесів», орієнтовану на розробників інформаційних систем, а не на менеджерів. Недостатньо досліджується зв'язок між концепціями бізнес-моделі та конкурентною стратегією підприємства.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів формування бізнес-моделей підприємства, різноманітних концепцій і підходів до їх створення, а також визначення основних характеристик, що впливають на успішність підприємства в умовах сучасної економіки.

Основний матеріал. З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності в умовах невизначеності та для прийняття швидких і ефективних рішень підприємства повинні оптимізувати свої бізнес-процеси. Для цього необхідно сформулювати якісну бізнес-модель, щоб забезпечити життєздатність і стійкість у швидкозмінних умовах.

Поняття «бізнес-модель» можна розглядати як поєднання понять: «бізнес» та «модель». Бізнес – це економічна, підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку, підвищення ринкової вартості підприємства.

Модель (фр. *Modele*, від лат. *Modulus* – міра, аналог, зразок) – відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості [5].

Термін «бізнес-модель» з'явився у XX сторіччі та почав активно використовуватися з другої половини 1950-х років. Цей термін вперше був використаний американським ученим Р. Беллманом у 1957 році в його академічній статті «Про побудову багатоетапної, багатоосібної ділової гри» (“On the construction of a multi-stage, multi-person business game”).

Однак слід зазначити, що одна з найстаріших бізнес-моделей, яку застосовують компанії і нині, – це модель «власника магазину». Її суть полягає в тому, що підприємець відкриває магазин, заповнює його товарами і чекає на клієнтів [6].

У кінці 1950-х років компанії Toyota та McDonald's здійснили революцію на світовому ринку. А. Слівотські відзначає у бізнес-моделі Toyota інноваційну виробничу систему, новаторський підхід до масштабу (використання аутсорсингу), систему закупівель (збільшення вимог до постачальників та їх навчання) та стратегію виходу на ринок (створення дилерських мереж). Засновник McDonald's зосередив увагу на двох основних типах споживачів: клієнтах, які купують продукти, та клієнтах, які купують франшизи. Клієнтам було запропоновано вигідні ціни, а покупцям франшиз – полегшені умови ведення бізнесу. Крім того, компанія оптимізувала всі етапи виробництва та впровадила ряд нововведень у взаємодії з працівниками.

У 1960-х роках прикладом інноваційних бізнес-моделей стала мережа Wal-Mart, яка відкривала величезні супермаркети у малозаселених районах і пропонувала великий асортимент товарів за низькими цінами. Компанія також змогла створити інноваційну організаційну структуру, де співробітники мали можливість ставати власниками акцій, впровадила ефективну систему закупівель та забезпечила високу операційну ефективність [7, с. 46–49].

Період ХХ століття супроводжується розвитком бізнес-моделей з формуванням концепції «бритва та лезо», або, як її ще називають, «гак і приманка». Суть цього підходу полягає в тому, що основний продукт продається за дуже низькою ціною, що робить його привабливим для покупців, а компанія отримує прибуток завдяки продажу додаткових товарів, без яких основний продукт не може функціонувати.

У 1970-х роках кілька компаній змогли продемонструвати, що вони можуть створювати інноваційні бізнес-моделі, здатні змінити цілу галузь. Однак «масове» впровадження новаторських моделей відбулося вже у другій половині 1980-х років. У 1980-х роках у компаніях розпочався активний процес впровадження персональних комп'ютерів, розробки інформаційних систем і автоматизації, а також розвитку інформаційних технологій та програмного забезпечення. Тоді з'явилися такі напрямки у бізнес-моделюванні, як функціональне моделювання (діаграми потоків даних), інформаційне моделювання (діаграми «сутність-зв'язок»), моделювання бізнес-процесів (нотації EPC), а також програми CASE-технологій для автоматизації бізнес-процесів. Згодом системне моделювання стало окремим класом програм, призначених для вирішення організаційних управлінських завдань, і на західному ринку отримало назву Business Modeling Software (BMS). Подальший розвиток цієї галузі призвів до формування окремої методології менеджменту – бізнес-інжинірингу. У цей період нові бізнес-моделі, які створювали значну цінність, впроваджували такі компанії, як Blockbuster, Home Depot, Intel, Dell Computer, Federal Express та Microsoft.

У 1990-х роках відбувся бум розвитку та комерціалізації інформаційно-комунікаційних технологій і Інтернету, що спричинило зростання інтересу до бізнес-моделювання. Хоча основна увага все ще була зосереджена на комп'ютерних технологіях і системах моделювання, термін «бізнес-модель» все частіше почав використовуватись у контексті таких понять, як «моделі доходів» або «управління взаємовідносинами». Цей період став часом розквіту інноваційних бізнес-моделей компаній, таких як Southwest Airlines, Starbucks, Amazon.com та багатьох інших [8, с. 74–78].

У 90-х роках минулого століття склалася концепція формування та розвитку бізнес-моделей, яка набула статусу важливого та корисного інструменту для збереження та підвищення конкурентних позицій. Це було пов'язано з інтенсивним розвитком компаній, що займалися комп'ютерними технологіями, які мали суттєві відмінності від традиційних компаній індустріальної епохи. На цей період припадає впровадження електронної комерції та цифровізації. Компанії використовують Інтернет для продажу товарів і послуг, появу платформ (Amazon, eBay), які спрощують взаємодію між продавцями та покупцями, впровадження CRM-систем і цифрового маркетингу.

У період з 2000 р. до 2020 р. формуються платформні та мережеві бізнес-моделі, підпискові та сервісні моделі. Цей етап розвитку бізнес-моделей характеризується тим, що компанії перестають просто продавати товари чи послуги, а створюють екосистеми, які об'єднують різні групи користувачів і формують стійку бізнес-структуру завдяки мережевим ефектам.

Насамперед слід виділити перехід від продажу продуктів до створення екосистем. Раніше компанії фокусувалися на продажі конкретного продукту або послуги, а тепер вони прагнуть залучити користувачів до цілісного цифрового середовища, у якому вони залишаються

довгий час. Прикладами екосистем є: американська корпорація Apple – створила замкнуту екосистему, що включає iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, а також сервіси (iCloud, Apple Music, App Store). Користувач, який купує один продукт, з великою ймовірністю почне користуватися іншими; компанія Google – надає пошук, Google Maps, Gmail, YouTube, Android, об'єднуючи їх у єдину екосистему, що генерує прибуток через рекламу; Facebook (Meta) – соціальна мережа, яка поступово розширила екосистему, включивши Instagram, WhatsApp, Marketplace та VR-простір (Meta Quest).

Другим напрямком є виникнення маркетплейсів, агрегаторів, краудсорсингових сервісів. Платформні бізнес-моделі часто будуються на принципі посередництва між користувачами (двосторонні ринки). Компанія не володіє активами, а надає платформу для взаємодії постачальників і клієнтів.

Третім напрямком став акцент на монетизацію даних і залучення користувачів через мережевий ефект: чим більше користувачів, тим цінніша платформа. Тобто платформні моделі працюють на принципі самопосилення: коли більше людей користуються сервісом, він стає привабливішим для нових користувачів і збільшення активності покращує якість послуг (наприклад, більше продавців на Amazon надає ширший вибір товарів).

Четвертим напрямком є формування підпискових і сервісних моделей – перехід від одноразового продажу до моделі підписки (Netflix, Spotify, SaaS-рішення) і орієнтація на довготривалі відносини з клієнтами.

Інноваційні та стійкі бізнес-моделі формуються з 2020-х років і перспективи на майбутнє поєднують використання сучасних технологій із принципами екологічної та соціальної відповідальності. Визначимо основні характеристики, що характеризують ці моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Основні характеристики, що характеризують інноваційні та стійкі бізнес-моделі

№ з/п	Ознака	Зміст ознаки
1	Інтеграція технологій	Використання інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, автоматизація) для оптимізації процесів, покращення клієнтського досвіду та створення нових продуктів/послуг.
2	Екологічна стійкість	Орієнтація на мінімізацію негативного впливу на довкілля через впровадження циркулярної економіки, зменшення відходів, використання відновлюваних джерел енергії та еко-дизайн.
3	Соціальна відповідальність	Впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне, корпоративне управління) у бізнес-процеси для створення позитивного впливу на суспільство, забезпечення прозорості та етичного ведення бізнесу.
4	Адаптивність і гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, регуляторного середовища та на глобальні виклики (наприклад, пандемії, кліматичні зміни).

Джерело: складено авторами

Отже, інноваційні та стійкі бізнес-моделі – це не просто модний тренд, а необхідна еволюція сучасного бізнесу. Вони дозволяють компаніям бути більш адаптивними, ефективними та етичними, водночас сприяючи збереженню довкілля та покращенню соціальних умов. Впровадження цих моделей стає ключем до довгострокового успіху в умовах стрімких змін на глобальному ринку.

Виходячи з вищенаведеного, було визначено еволюцію концепцій, що формують бізнес-модель підприємства, досліджену крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління. Можна виділити такі основні етапи її розвитку, кожен з яких характеризується популярністю поглядів тієї чи іншої наукової школи (табл. 2).

Можна зазначити, що всі ці етапи не є жорстко розмежованими – компанії можуть поєднувати кілька підходів одночасно.

Таблиця 2

Основні етапи формування та розвитку поняття «бізнес-модель»

Етап	Характерні риси
1 етап (1960-ті роки - початок 1970-х років)	Домінування школи планування
2 етап (середина 1970-х - кінець 1980-х років)	Домінування школи позиціонування
3 етап (початок 1990-х років – до 2000-х років)	Формування концепції корпоративної бізнес-моделі та розвиток школи компетенцій Електронна комерція та цифровізація
4 етап (з 2000-х років – до 2020-х років)	Платформні та мережеві бізнес-моделі, Підпискові та сервісні моделі
5 етап (з 2020-х років – перспективи на майбутнє)	Інноваційні та стійкі бізнес-моделі

Джерело: складено авторами

Аналіз економічної літератури показав, що нині при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють 2 підходи:

- 1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);
- 2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства) [5].

Перший підхід зосереджується на аналізі діяльності підприємства через призму бізнес-процесів і технологій, акцент робиться на внутрішніх аспектах функціонування компанії.

Другий підхід, навпаки, орієнтований на створену підприємством цінність для зовнішніх клієнтів, а також на досягнуті результати діяльності.

Як зазначає В. В. Скриль, бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату [5].

При розгляді формування бізнес-моделі підприємства як загальної конструкції слід наголосити на необхідності правильного вибору елементів та сучасних технологій для створення бізнес-моделі конкретної бізнес-одиниці.

Незважаючи на популярність вживання терміна «бізнес-модель», нині немає узгодженої думки про те, що означає цей термін. Кожна з концепцій, поданих різними авторами, відображає специфічну грань функціонування бізнесу та його ціннісної природи, що вказує на багатогранність і складність цього поняття.

Сучасні дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як:

- складову інтелектуального капіталу компанії, що дозволяє збільшити ринкову вартість підприємства у довгостроковому періоді [9]. Такий підхід фокусує увагу на нематеріальних активах підприємства. Він є актуальним у контексті сучасної економіки знань, де інновації, компетенції персоналу, репутація та інші нематеріальні ресурси дедалі більше впливають на довгострокову вартість компанії. Проте цей підхід є надто вузьким і не охоплює операційної або стратегічної складової.

- Набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [10]. Така інтерпретація наближає бізнес-модель до операційної діяльності компанії, наголошуючи на дії та можливостях. Її перевага – у динамізмі та орієнтації на результат. Однак термін «набір дій» може не охоплювати стратегічний вимір бізнес-моделі, включно з клієнтським сегментом, структурою витрат тощо.

- Систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [11]. Цей підхід деталізує попередній, вводячи часовий вимір, що підвищує реалістичність моделі. Водночас залишається невизначеним, які саме елементи повинні входити до цієї системи дій і як їх структурувати.

- Спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [12]. Ця інтерпретація відображає клієнтоорієнтований аспект бізнес-моделі. Вона є зрозумілою та прикладною, проте надмірно спрощує поняття, зводячи його лише до процесу доставки, не враховуючи внутрішні механізми створення цінності.

- Ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [13]. Цей підхід пов'язує бізнес-модель з теорією ланцюга створення цінності. Він показує

функціональний зв'язок між вхідними та вихідними елементами діяльності, але не враховує зовнішніх взаємодій (з ринком, споживачами, партнерами).

– Історії, які пояснюють, як працює підприємство [14]. Таке бачення є метафоричним і зручним для комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, але воно не завжди дозволяє провести чітку межу між елементами бізнес-моделі та стратегією чи операційною структурою.

– Опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [15]. Це визначення є найбільш повним з позиції сталого розвитку, включаючи не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Проте воно потребує чіткого інструментарію для оцінювання таких цінностей.

– Як систему створення, доставки та отримання цінності, де важливу роль відіграє інтелектуальна компонента [16]. Це, мабуть, найбільш узагальнене та збалансоване визначення. Воно охоплює всі ключові аспекти – створення, передачу, монетизацію цінності – та підкреслює роль інтелектуального ресурсу. Але навіть воно залишає простір для тлумачення щодо меж системи, її взаємодії з середовищем і гнучкості. Слід зазначити, що інтелектуальна компонента бізнес-моделі базується не лише на поточному рівні знань і навичок працівників, а й на всьому раніше створеному інтелектуальному ресурсі, який може бути використаний для розвитку компанії.

Отже, поняття «бізнес-модель» залишається полісемантичним і міждисциплінарним. Кожне з поданих визначень висвітлює важливі аспекти, проте лише в сукупності вони дозволяють отримати повну картину.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо таке авторське визначення поняття бізнес-моделі. Бізнес-модель – це система дій, процесів і ресурсів (зокрема інтелектуальних), що забезпечують ефективну взаємодію між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, яка описує, як створюється, доставляється та споживається цінність та як підприємство отримує дохід від неї.

Необхідно зазначити, що є базова складова, що лежить в основі класичних бізнес-моделей: знання про сегмент споживачів та економічні показники бізнесу для розвитку взаємовідносин між учасниками ринку. Адже основним завданням керівника є розуміння того, як створюються ціннісні пропозиції, і хто є їх споживачем. Тобто успіх підприємства полягає у виборі та формуванні його бізнес-моделі, а також оптимізації старої моделі для забезпечення сталого стану на ринку.

Після проведення порівняльного аналізу складових бізнес-моделей для підприємств торгівлі можна визначити основні елементи, а саме:

- ціннісні пропозиції для споживачів;
- ключові ресурси та можливості;
- споживчі сегменти;
- потік доходів [17, с. 457].

На нашу думку, складові бізнес-моделей можуть бути доповнені такими елементами (табл. 3).

Таблиця 3

Складові елементи поняття «бізнес-модель»

Назва підприємства				
Ключові партнери	Основна діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси та можливості		Канали збуту	
Структура витрат		Потоки доходів		

Джерело: складено авторами

Кожна бізнес-модель є унікальною по-своєму, але найважливіші в них ціннісні пропозиції. Завдяки ним покупець приймає рішення про здійснення покупки продукту, що дозволяє підприємствам мати стійкий конкурентний стан на ринку.

Висновки. Отже, запропоновані підходи та етапи формування бізнес-моделей можуть бути використані керівниками та аналітиками для розробки ефективних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у сучасному економічному

середовищі. Отримані висновки також можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-моделювання та управління підприємствами. Слід зазначити, що вибираючи правильну бізнес-модель підприємства, можна ефективно оцінювати поточний стан бізнес-середовища, планувати управління на перспективу, адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень будуть присвячені дослідженню формування адаптивної бізнес-моделі підприємства в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 111-119.
2. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 274-280.
3. Марченко В. В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С. 77-80. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000756692> (дата звернення 20.02.2025).
4. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. Економіка та держава. 2019. №12. С. 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.138>
5. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%A1%D0%BA> (дата звернення 20.02.2025).
6. Bellman R., Clark Ch., Craft Cl., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. The Rand Corporation. 66 p. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf>. (дата звернення 20.02.2025).
7. Shevchuk O. A. (2017). Knowledge – as the main strategic resource of the enterprise. Technological audit and production reserves. 2, 46–49.
8. Rudenko M. V., Kryvoruchko V. O. (2018). Management of knowledge as a competitive advantage of the enterprise. Economy and State. 4, 74.
9. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
10. Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 43(2/3), 216–226.
11. Afuah A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill. 415.
12. Mitchell D., Coles C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Strategy. 24, 15–21.
13. Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 11(3), 529-555.
14. Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 80(5), 86–92.
15. Osterwalder A., Yves P. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 282.
16. Бусарєва Т. Г. Роль та місце інтелектуальної компоненти у формуванні бізнес-моделей ТНК. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 18. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.1>
17. Літвінов О. С., Галашов Д. Ю. Сутність та складові бізнес-моделі підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 року Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 456-458.

References

1. Arefieva, O. V., Poberezhna, Z. M. (2019). Regularities of intellectualization of enterprise management based on the development of business models. Problemy ekonomiky, 4 (42),

- 111-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-111-119>. [In Ukrainian].
2. Prokhorova, V. V. (2020). Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets. *Problemy ekonomiky*, 2 (44), 274-280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>. [In Ukrainian].
3. Marchenko, V. V. (2016). Structure and factors of building a competitive business model of mechanical engineering enterprises. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, 21, 77-80. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000756692>. (accessed 14 February 2025). [In Ukrainian].
4. Kravchenko, M. O., Prudky, V. V. (2019). Business model as the basis for implementing innovations in an enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.12.138>. [In Ukrainian].
5. Skryl, V. V. (2016). Business models of enterprises: evolution and classification. *Ekonomika i suspil'stvo*, 7, 490-497. Retrieved from <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%A1%D0%BA> (accessed 20 February 2025). [In Ukrainian].
6. Bellman R., Clark Ch., Craft Cl., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. The Rand Corporation. Retrieved from <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf>. (accessed 20 February 2025).
7. Shevchuk, O. A. (2017). Knowledge – as the main strategic resource of the enterprise. *Technological audit and production reserves*, 2, 46–49.
8. Rudenko, M. V., Kryvoruchko, V. O. (2018). Management of knowledge as a competitive advantage of the enterprise. *Economy and State*, 4, 74.
9. Litvinov O. S. (2019). Intellectual capital of an enterprise: essence, assessment, development. Odesa: Monograph. [In Ukrainian].
10. Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43(2/3), 216–226.
11. Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : McGraw-Hill.
12. Mitchell, D., Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21.
13. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
14. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
15. Osterwalder, A., Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. Busareva, T. G. The role and place of the intellectual component in the formation of business models of TNCs. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 18, 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.1>. [In Ukrainian].
17. Litvinov, O. S., Halashov, D. Yu. (2023). The essence and components of an enterprise's business model. *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*. Materialy XII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference]. Odesa: ONEU, 456-458. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Прийнята до публікації 26.03.2025