

УДК 657.37

Макаренко Віта Юріївна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів
Національна академія Національної гвардії України*

Makarenko Vita

*PhD in Economics,
Senior Lecturer, Department of Management and Finance
National Academy of the National Guard of Ukraine*

**МІСЦЕ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
THE PLACE OF A BUSINESS MODEL IN THE SYSTEM OF BUSINESS
PLANNING OF AN ENTERPRISE**

***Анотація.** Вступ. Стаття присвячена визначенню специфіки формування бізнес-моделі в процесі діяльності підприємства. Розглянуто особливості побудови бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства. Визначено особливості складання бізнес-планів та їх взаємозв'язок із бізнес-моделлю підприємства. Досліджено особливості формування бізнес-процесів в організаційному плануванні підприємства. Метою статті є визначення місця бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства.*

***Матеріали і методи.** Теоретичною основою дослідження є системний підхід щодо пізнання різних економічних явищ і процесів у безперервному їх взаємозв'язку. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи дослідження: контент-аналіз, загальнонаукові*

методи (індукція, дедукція, систематизація, наукова абстракція та порівняльний аналіз, аналіз та синтез).

Результати. Визначено, що бізнес-план конкретизує бізнес-цілі та стратегії підприємства ґрунтуючись на бізнес-моделі. З точки зору ефективної системи планування діяльності підприємства, бізнес-планування є початковим процесом запуску діяльності підприємства. Запропоновано ресурсну складову бізнес-моделі представляти у вигляді інформації про капітали, розкриваючи, за можливості, інформацію щодо їх вартості та обсягу, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Рекомендовано внутрішню складову бізнес-моделі представляти ланцюгом створення вартості, розкриваючи структурою бізнес-процесів.

Доведено можливість отримання необхідної інформації для створення стійких економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, прогнозування їх діяльності маючи сформовану бізнес-моделі підприємства, розуміючи організаційній структурі компанії, операційне середовище, виклики та можливості, які вона створює, стратегічні цілі, моделі управління і системи винагород співробітникам, стратегії подальшого розвитку тощо.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на аналіз впливу цифрових технологій на процес формування конкурентних переваг в процесі побудови бізнес-моделі підприємства з метою планування його діяльності.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-планування, підприємство.

Summary. *Introduction.* The article is devoted to determining the specifics of the formation of a business model in the process of an enterprise's activities. The features of building a business model in the system of business planning of an enterprise's activities are considered. The features of drawing up business plans and their relationship with the business model of an enterprise are

determined. The features of the formation of business processes in the organizational planning of an enterprise are investigated.

The purpose of the article is to determine the place of a business model in the system of business planning of an enterprise's activities.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is a systematic approach to the knowledge of various economic phenomena and processes in their continuous interrelation. To achieve the set goal, the following research methods were used in the work: content analysis, general scientific methods (induction, deduction, systematization, scientific abstraction and comparative analysis, analysis and synthesis).

Results. It was determined that a business plan specifies the business goals and strategies of an enterprise based on a business model. From the point of view of an effective system of planning the activities of an enterprise, business planning is the initial process of launching an enterprise's activities. It was determined that the resource component of the business model should be represented by information about six types of capital, disclosing, if possible, information about their value and volume at the disposal of the enterprise. The internal component of the business model should be represented by a value chain, a structure of business processes.

The necessary information for creating sustainable economic entities and the economy as a whole, forecasting the activities of enterprises, can be obtained by understanding the business model, the organizational structure of the company, the operating environment, the challenges and opportunities it creates, strategic goals, management models and employee reward systems, strategies for further development, etc.

Prospects. Further research should be directed to analyzing the impact of digital technologies on the process of forming competitive advantages in the process of building an enterprise's business model in order to plan the enterprise's activities.

Key words: *business model, business planning, enterprise.*

Постановка проблеми. Динамічність змін навколишнього середовища (надзвичайна кліматична ситуація, соціальна нерівність), розвиток технологій, глобалізаційні процеси, — все це потребує відповідної адаптації бізнес-моделі організації.

Стейкхолдери вимагають аби організація, стикаючись з такими швидкоплинними змінами на шляху розвитку свого бізнесу, реагувала на подібні зміни і була здатна перетворити їх в свої можливості. Необхідність трансформації традиційної моделі бізнесу до бізнес-моделі, орієнтованої на сталий розвиток, свідчить про актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових тверджень свідчить про те, що бізнес-модель є важливим інструментом управління, який спрощено описує організацію та функціонування всіх процесів, спрямованих на створення цінності підприємством на необхідності застосування бізнес-моделей для традиційних галузей економіки наголошують [1]. Як зазначає Рябікіна К.Г., проблематика бізнес-моделювання розглядається науковцями в основному в аспекті створення цінності для споживачів, хоча при цьому теза про необхідність створення цінності для всіх стейкхолдерів не заперечується, однак змістовні дослідження такого аспекту відсутні [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що бізнес-модель займає центральне місце в діяльності сучасного підприємства як цілісний механізм формування цінності, що є визначальним для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Сучасні дослідження підтверджують важливість бізнес-моделі як елементу стратегічного аналізу, що дозволяє пояснити специфіку функціонування бізнесу в умовах постійних змін та трансформацій. Проте, не вирішеними на сьогодні залишаються наступні питання. Так, автори [3]

відзначають відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «бізнес-модель». В науковій літературі бізнес-модель ототожнюють зі стратегією, бізнес-планом.

Незважаючи на достатню кількість досліджень важливості інновацій бізнес-моделей механізми, за допомогою яких підприємства можуть ефективно змінювати свої бізнес-моделі залишаються недостатньо вивченими [4]. Також подальшого дослідження потребує питання визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на зміни бізнес-моделей.

Питанню специфіки застосування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації присвячена робота [5]. Автори визначають, що прискорення цифровізації змінює принципи та способи формування бізнес-моделей, що ускладнює окремі процеси захисту інформації та безпеки бізнесу. Тож ці питання є потребують поглибленого дослідження.

В роботі [6] розглянуто питання співвідношення бізнес-моделі та стратегії підприємства та визначено, що існує дискусія щодо того, чи є бізнес-модель частиною стратегії, чи окремою, самостійною концепцією. Саме відсутність єдиної типології бізнес-моделей ускладнює вибір конкретної моделі та викликає наукову плутанину з визначенням сутності бізнес-моделі. Автори в роботі [7] підкреслюють необхідність формування чіткого системного бачення та розробки універсальної класифікації бізнес-моделей на основі комплексних критеріїв.

Існування потреби у поглибленому аналізі взаємозв'язків і логічної послідовності між ключовими елементами бізнес-моделі, а також механізмів їх взаємодії визначено в роботі [8].

Питанню визначення ролі бізнес-моделі у формуванні вартості підприємства присвячена праця [9] Автор визначає, хоча бізнес-модель вважається ключовим фактором максимізації вартості підприємства, конкретні механізми цього впливу та методики оцінки залишаються

предметом дискусій. В роботі [10] автор проводить оцінку ефективності інноваційних бізнес-моделей та наголошує на тому, що інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю сприяють активному розвитку прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

В реаліях ведення господарської діяльності підприємствами України актуалізується потреба в дослідженні бізнес-моделей, які забезпечують стійкість та адаптацію підприємств до умов воєнного стану. У зв'язку з цим, в роботі [11] визначаючи підходи до формування стратегії цифровізації компанії науковці не виключають використання навіть надзвичайно спрощених варіантів, таких як модель Остервальдера-Піньє.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення місця бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливим елементом представлення бізнес-моделі є переконання того, що тривалість «життя» компанії та її діяльність базуються безпосередньо на взаємодії внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринків та суспільства в цілому.

Для ефективного представлення, опису та пояснення бізнес-моделі компанії, доречно представляти бізнес-моделі як інструмент забезпечення видимості унікального способу координування бізнесу ресурсами, якими володіє організація, для досягнення її корпоративних цілей [12].

З огляду на це, важливим елементом для компанії є адекватне представлення бізнес-моделі. Розділяючи цю позицію, всі ділові стосунки стають зрозумілими, і всі зацікавлені сторони усвідомлюють свою «роль» у цій системі та свій внесок в цю систему. Вважається, що представлення бізнес-моделі — це найбільш важливий спосіб направити корпоративну філософію та структуру компанії на зміцнення відносин із зацікавленими сторонами та ресурсами, що беруть участь у господарській діяльності компанії.

На практиці це дозволяє компанії зрівняти цілі макробізнесу з зовнішніми партнерами та ресурсами, а також координувати їх один з одним [1]. При цьому класична бізнес-модель в літературі представляється у вигляді Канви бізнес-моделі (Business Model Canvas), розробленої О. Остервальдером та І. Пін'є [1]. В такому вигляді вона надає візуальне представлення бізнес-ідеї, орієнтованої на створення вартості (цінності) організації.

Бізнес-модель є рушійною силою зміни запасів капіталу, які використовуються та які залежать від організації. Іншими словами, спосіб, який закладений в роботу бізнес-моделі, є одним з основних двигунів створення вартості (цінності) компанії.

Внутрішньо, цінність бізнес-моделі полягає в тому, що вона забезпечує менеджерів впевненою позицією, яка використовується для направлення своїх управлінських зусиль на створення вартості (цінності). У цьому відношенні одна з переваг ефективного представлення бізнес-моделі полягає в можливості більш ефективно орієнтувати внутрішні ресурси на досягнення цілей компанії, розкриваючи те, як вони пов'язані з зовнішніми ресурсами, і забезпечуючи робочу основу з точки зору організації та цілей [13-15].

Таким чином, бізнес-модель дає менеджерам організації розуміння як вона створює вартість (цінність) нині, як це може вплинути на процес створення вартості (цінності) у майбутньому, а також стійкість бізнес-моделі до проблем конкурентів та довготермінових факторів навколишнього середовища (наприклад, появи нових технологій та швидких змін запитів ринку).

Спираючись на роботу Joysse, & Raquin, 2016, науковці [16] стверджують, що «Тришарове полотно (канва) бізнес-моделі є інструментом для інтеграції економічних, екологічних і соціальних аспектів у цілісне бачення бізнес-моделі організації, орієнтованої на сталість. Вона

базується на оригінальній економічній структурі бізнес –моделі, додаючи ще дві структури (екологічну – життєвий цикл і соціальну – зацікавлені сторони), які зосереджуються на відображенні екологічних і соціальних аспектів бізнесу» [13].

Одним із перших аспектів, який потребує визначення є організаційна одиниця, інформація, про яку буде покладена в основу побудови бізнес-моделі. Зазвичай, така одиниця вибирається в межах сфери корпоративної соціальної відповідальності / стійкості (якщо така існує) [2].

Важливо, що визначення кінцевої мети дозволяє менеджерам розвиватися спільне та чітко визначене бачення проекту, тим самим підвищуючи рівень своїх зобов'язань.

Інший важливий аспект, який необхідно розглянути, — це довгострокова стратегія: зручно мати щонайменше одного додаткового члена, який представляє стратегічну сферу для участі у загальних зборах, з метою сприяння інтеграції стратегії в представництво бізнес-моделі. Бізнес-планування складає основу прогнозування майбутньої діяльності організації [17]. Вчасно проведена оптимізація бізнес-процесів дозволить: знизити тимчасові витрати; знизити операційні витрати; підвищити керованість компанії; підвищити якість обслуговування клієнтів; досягти цільових показників. Це в свою чергу тягне за собою: зниження собівартості продукції та послуг; підвищення привабливості для клієнтів; прискорення прийняття рішень (швидка реакція на зміни); підвищується конкурентоспроможність і стійкість компанії [17]. Однією з базових категорій бізнес-процесу є процес використання ресурсів підприємства. Тут під ресурсом зазвичай розуміють реальний об'єкт, існування якого передбачається, і вартість або цінність якого зростає в процесі здійснення операцій над ним. Зниження цінності ресурсу обумовлено, наприклад, зносом обладнання, втомою або старінням персоналу, а інформаційний ресурс може не втратити своєї цінності в процесі використання [17].

Зважаючи на те, що з наявного ресурсу створюється кінцевий товар (послуга), відображення інформації про зусилля, прикладені в процесі перетворення ресурсу, доцільно відображати в бізнес-моделі як вагомий фактор формування споживацької цінності.

Капіталоорієнтований підхід розглядає капітал як стратегічний ресурс підприємства. Тобто такий, що є цінними, незамінними, важко копіюваними, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві забезпечують формування стійких конкурентних переваг для досягнення ключових показників ефективності. Основну відмінність управління капіталом як стратегічним ресурсом від традиційного його розуміння можна визначити як таку, що полягає у пріоритеті не мінімізації витрат на капітал, а формуванні цінності, тобто акцент зусиль менеджменту має бути спрямованим не на пригнічення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а на створення власних, таких, що важко копіюються іншими компаніями, компетенцій як основи лідирування у бізнесі. Дослідження цінності як економічного результату управління капіталом підприємства зумовлює необхідність зміщення акценту менеджменту з процесу присвоєння ресурсу до його створення у вигляді інтелектуального та соціального капіталу. Це вносить суттєві відмінності у взаємовідносини з носіями даних форм капіталу, що набуває статусу стратегічного чинника формування цінності підприємства з урахуванням інтересів усіх його зацікавлених осіб. У такому контексті певних трансформацій набуває механізм створення цінності, дослідження якого у полі проблематики даної статті пропонуємо здійснювати на основі бізнес-моделі [1].

Бізнес-модель належить до числа порівняно нових концепцій сучасної теорії підприємництва та стратегічного менеджменту. Водночас у науковій практиці відсутній єдиний підхід щодо складових елементів бізнес-моделі.

Відтак, набір структурних елементів бізнес-моделі може різнитися залежно від галузевої специфіки підприємства.

У світовій практиці існує підхід, за яким бізнес-модель включає такі ключові складові як ресурси, комерційна діяльність, продукти, та результати. При цьому серед всієї сукупності ресурсів підприємства варто виділити ті, які мають суттєвий вплив на формування ринкової вартості підприємства. Сюди відносяться фактори які підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат та такі, що складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталоємністю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, лояльність споживачів). Також це можуть бути фактори диверсифікації діяльності організації (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки, бренди тощо) та фактори, що мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо).

Пропонуємо застосовувати матрицю суттєвих показників, яка структурує показники діяльності за рівнями значущості від найменш значущих до найбільш значущих (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця ранжування показників діяльності за рівнями значущості

Суттєвість показника/ пріоритет показника	Високий пріоритет	Достатній пріоритет	Низький пріоритет
Висока суттєвість	висока суттєвість/ високий пріоритет показника	висока суттєвість/ достатній пріоритет показника	висока суттєвість/ низький пріоритет показника
Достатньо суттєвий	достатньо суттєвий/ високий пріоритет показника	достатньо суттєвий/ достатній пріоритет показника	достатньо суттєвий/ низький пріоритет показника
Низька суттєвість	низька суттєвість/ високий пріоритет показника	низька суттєвість/ достатній пріоритет показника	низька суттєвість/ низький пріоритет показника

Джерело: власна розробка автора

При формуванні бізнес-моделі підприємства акцентувати потрібно на фактори, що мають вплив на збільшення ринкової вартості підприємства, адже вони є основою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, мають потенціал генерування прибутку у майбутньому. При цьому, оскільки пошук комбінацій ресурсів, які будуть примножувати вартість підприємства безперервний, суб'єкт господарювання повинен перманентно трансформувати свою бізнес-модель.

Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати ресурсні ефекти. Ресурсний ефект – це результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей.

Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал – це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг.

Характеристики, які можуть підвищити ефективність і чіткість опису бізнес-моделі можуть включати:

- зрозуміле визначення основних елементів бізнес-моделі;
- просту схему, що представляє основні елементи бізнес-моделі, підтримувану чітким поясненням значущості цих елементів для організації;
- логічний словесний опис, з урахуванням конкретних обставин підприємства;

— виявлення найважливіших зацікавлених сторін та інших залежностей, а також важливих факторів, що впливають на зовнішнє середовище;

— прив'язку інформації про бізнес-моделі до інших елементів змісту: стратегії, ризиків, можливостей і результатів діяльності (включаючи ключові показники ефективності і фінансові умови, такі як обмеження витрат і доходи).

Як відомо, основною характеристикою капіталу як об'єкту забезпечення ефективності управління є здатність формувати додану вартість. Сучасні вимоги до ведення бізнесу потребують узгодження стратегії діяльності підприємства з цілями сталого розвитку. Відтак, щоб забезпечити ефективність управління підприємством може бути реалізованим на основі оцінювання основного капіталу підприємства, тобто його ресурсів, а саме: людського капіталу, природного капіталу, фінансового капіталу, соціально-репутаційного капіталу.



Рис. 1. Структура бізнес-моделі підприємства за видами капіталу

Джерело: власна розробка автора

Ресурсну складову бізнес-моделі доцільно представляти інформацією про види капіталів, розкриваючи, за можливості, інформацію не тільки щодо їх вартості та обсягу, а й щодо їх участі у дотриманні цілей сталого розвитку.

В розділі «Людський капітал» доцільно розкривати інформацію про умови оплати праці, можливості професійного розвитку та кар'єрного росту, можливі інструменти додаткової винагороди, культуру роботи й залучення нових спеціалістів тощо.

В розділі «Природний капітал» наводиться інформація про будинки, споруди підприємства, які використовують електроенергію, газ, воду (природні ресурси), кількість поїздок і відряджень на громадському транспорті замість власного, наявні електромобілі підприємства тощо.

В розділі «Фінансовий капітал» наводиться інформація про обсяги коштів, виділених для створення достатніх резервів для забезпечення безперебійної діяльності, зокрема, для покриття захищених статей видатків (заробітна плата, податки та платежі до бюджету та ін.).

В розділі «Соціальний та репутаційний капітал» наводиться інформація про взаємодію із зацікавленими сторонами (клієнти, партнери, постачальники, уряд, громада та ін.), слідуючи етичним та стійким методам ведення бізнесу.

Таким чином, ефективна система цільового управління вимагає необхідності оперативного управління ключовими його бізнес-процесами. А це реалізується через побудову формалізованого опису бізнес-моделі з визначенням системи показників, за якими можна контролювати хід їх реалізації.

Як стверджує Федоренко І.А. [18], «застосування системи фінансового планування на промисловому підприємстві обумовлено впровадженням найбільш ефективних інструментів розвитку та реалізації запланованих стратегічних цілей, що дає можливість обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управлінських рішень для забезпечення

фінансової безпеки підприємства з урахуванням впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища» [18].

За даними ESG Звіту 2024 від BDO in Ukraine, що з січня 2023 року нова Директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), вимагає, щоб компанії не лише повідомляли, а й інтегрували сталість у свою бізнес-модель та управління ризиками. Підходи до сталого розвитку більше не є окремим CSR-напрямом. Вони є частиною стратегічного планування, відображеними в бізнес-моделі, пов'язаними із цілями, ризиками і ключовими показниками ефективності [19].

Бізнес-модель відіграє ключову роль у плануванні діяльності підприємства. Бізнес-модель є тією, концептуальною основою, яка визначає, як компанія формує вартість бізнесу та створює цінність для споживача, та лежить в основі планування діяльності підприємства. Бізнес-модель дає інформацію про те як наявний у підприємства капітал (ресурси) в процесі здійснення поточної діяльності здатен створювати цінність для споживача та формувати вартість бізнесу (генерувати прибуток), на підставі чого формуються оперативні планові показники діяльності підприємства, зокрема, у розрізі екологічного напрямку сталого розвитку, соціального напрямку сталого розвитку, економічного напрямку сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. При створенні підприємства важливо прописати як вбачається використовувати наявні в нього ресурси для того щоб досягти мети своєї діяльності (отримання прибутку / досягнення соціально-економічного ефекту). Всебічне уявлення про те які економічні перспективи наявні у підприємства та який його потенціал надасть бізнес-модель.

В свою чергу, ґрунтуючись на бізнес-моделі, бізнес-план конкретизує бізнес-цілі та стратегії підприємства. Тож з точки зору ефективної системи планування діяльності підприємства бізнес-план є початковим проектом

діяльності підприємства. За своєю сутністю бізнес-план описує потенціал бізнес-моделі підприємства, яка визначає сценарій спіху компанії.

Необхідну інформацію для створення стійких економічних суб'єктів та економіки в цілому, прогнозування діяльності підприємств, можна отримати, розуміючи бізнес-модель, організаційну структуру компанії, операційне середовище, виклики та можливості, які вона створює, стратегічні цілі, моделі управління і системи винагород співробітникам, стратегії подальшого розвитку тощо.

Література

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 288 p.
2. Рябиніна К. Г. Бізнес-модель як механізм забезпечення ефективності управління капіталом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 2. С. 688–692.
3. Massa L., Tucci C. L., Afuah A. Business model innovation: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.296>
4. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
5. Шостак Л. В., Більо І. О., Уляницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631> (дата звернення: 31.12.2025).
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

7. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business model research: origins, analysis and future directions. *Journal of Business Models*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

8. Zott Ch., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004

9. Чухрай А. І. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2012. № 749. С. 94–103. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/25824> (дата звернення: 31.12.2025).

10. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 128–142. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.15

11. Болдуєва О. В., Дашенко Г., В'ялець О. та ін. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60). С. 415–426. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4596>

12. Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines. *IFRS Foundation* : вебсайт. URL: <https://integratedreporting.org/resource/nibr-business-model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/> (дата звернення: 31.12.2025).

13. Макаренко В. Ю. Бізнес-модель як елемент інтегрованої звітності підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2017. № 1 (29). С. 305–313.

14. Макаренко В. Ю. Бізнес-модель як елемент інтегрованої звітності в контексті забезпечення ефективності управління капіталом підприємства. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики* : матеріали III

Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2018 р. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 63–65.

15. Макаренко В. Ю. Місце бізнес-моделі в інтегрованій звітності: світова практика. *Економіка підприємства: теорія та практика* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ-Краків-Прага, 12 жовт. 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 107–110.

16. Соловій І. П., Кійко О. А., Лавний В. В. та ін. Формування бізнес-моделі, орієнтованої на планування сталості підприємств лісового сектора. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2024. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.15421/412424>

17. Черкашина М. В., Науменко М. О. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 46–52.

18. Федоренко І. А., Зась Д. С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 247–252.

19. ESG Звіт BDO в Україні за 2024 рік. *BDO в Україні : вебсайт*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024> (дата звернення: 31.12.2025).

References

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 288 p.

2. Riabynina, K.H. (2017). *Biznes-model yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia kapitalom pidpriemstva* [Business model as a mechanism for ensuring the efficiency of enterprise capital management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 2. P. 688-692 [in Ukrainian].

3. Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). Business model innovation: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*.
4. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*.
5. Slozko T. M., Latysheva O. V. (2022). Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu. [Enterprise business models in the digital era: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo* [in Ukrainian].
6. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*.
7. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business model research: origins, analysis and future directions. *Journal of Business Models*.
8. Zott, K., & Amit, R. (2010). Proektuvannia biznes-modeli: do krashchoho rozuminnia novoi kontseptsii. *Long Range Planning*.
9. Chukhrai, A. I. (2012). Ontolohiia poniattia biznes-model pidpriemstva [Ontology of the concept of enterprise business model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [in Ukrainian].
10. Babenko, V. O., ta in. (2025). Analiz efektyvnosti innovatsiinykh biznes-modelei v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. [Analysis of the efficiency of innovative business models in the enterprise competitiveness management system]. *Visnyk KhNPU im. H. S. Skovorody* [in Ukrainian].
11. Melnyk, O. H. (2025). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta viiny [Features of strategic development of enterprises in the context of digital transformation of the economy of Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [in Ukrainian].
12. Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines. URL: <https://integratedreporting.org/resource/nibr-business->

model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/Planning

13. Makarenko, V.Iu. (2017). Biznes-model yak element intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv [Business model as an element of integrated reporting of enterprises.]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*. № 1 (29) P. 305–313 [in Ukrainian].

14. Makarenko, V.Iu. (2018). Biznes-model yak element intehrovanoi zvitnosti v konteksti zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia kapitalom pidpriemstva [Business model as an element of integrated reporting in the context of ensuring the efficiency of capital management of the enterprise.]. *Stratehii ta innovatsii: aktualni upravlinski praktyky: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, m. Kryvyi Rih, 28 kvitnia 2018. Kryvyi Rih: Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhana-Baranovskoho [in Ukrainian].

15. Makarenko, V.Iu. (2018). Mistse biznes-modeli v intehrovanii zvitnosti: svitova praktyka [The place of the business model in integrated reporting: world practice.]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, m. Kyiv-Krakiv-Praha, 12 zhovtnia 2018. P. 107–110 [in Ukrainian].

16. Solovii, I.P., Kiiko, O.A., Lavnyi, V.V., Bukhanevych, I.I., Peliukh, O.R., Ilkiv, M.M., Chelepis, T.O., Savka, D.B., Lutsenko, A.O. Formuvannia biznes-modeli, oriientovanoi na planuvannia stalosti pidpriemstv lisovoho sektora [Formation of a business model focused on planning the sustainability of enterprises in the forest sector]. DOI: <https://doi.org/10.15421/412424> [in Ukrainian].

17. Cherkashyna, M.V., Naumenko, M.O. (2017). Planuvannia biznes-protsesiv dlia orhanizatsii diialnosti pidpriemstva. [Planning of business processes for organizing the activities of the enterprise] *Ekonomika*

pidpryiemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 57. P. 46-52 [in Ukrainian].

18. Fedorenko, I. A., Zas, D. S. (2018). Biudzhetuvannia yak instrument systemy finansovoho planuvannia promyslovykh pidpryiemstv [Budgeting as a tool of the financial planning system of industrial enterprises]. *Biznes Inform.* № 2. P. 247-252 [in Ukrainian].

19. ESG Zvit BDO v Ukraini za 2024 rik [ESG Report BDO in Ukraine for 2024. BDO in Ukraine]. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024> [in Ukrainian].