



УДК 334.7:658.012.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1075-1091](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1075-1091)

**Літвінов Олександр Сергійович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://0000-0002-1424-6904>

**Галашов Дмитро Юрійович** аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0007-3985-2867>

## ЕВОЛЮЦІЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ БІЗНЕС – МОДЕЛЕЙ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження еволюції концепцій бізнес-моделей та проведено їх порівняльний аналіз у контексті сучасного підприємництва. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції, прискоренням технологічних змін і зростанням невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств пошуку нових підходів до формування стійких конкурентних переваг. У цих умовах бізнес-модель розглядається як ключовий інструмент реалізації стратегії підприємства та механізм створення, доставки й привласнення споживчої цінності. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» та обґрунтовано відсутність уніфікованого визначення цієї категорії в економічній літературі. Виділено ключові елементи бізнес-моделі, серед яких ціннісна пропозиція, система створення цінності, ресурсне забезпечення та фінансова модель. Показано відмінності між традиційними бізнес-моделями, орієнтованими на підвищення операційної ефективності, та інноваційними бізнес-моделями, що ґрунтуються на використанні нових технологій, партнерських взаємодій і активного залучення споживачів до процесу створення цінності. Особливу увагу приділено аналізу канв бізнес-моделей провідних дослідників і практиків, зокрема А. Остервальдера та І. Пінье, Е. Маурії, П. Штеллера, Е. Філта і Р. Форда. Проведений порівняльний аналіз засвідчив поступову трансформацію підходів до бізнес-моделювання від універсальних і відносно статичних схем до гнучких, адаптивних і проривно-орієнтованих концепцій. Обґрунтовано, що сучасні бізнес-моделі все частіше враховують роль людського та інтелектуального капіталу, корпоративних цінностей, спільного створення цінності з клієнтами й партнерами, а також значення підприємницького бачення засновників. Результати дослідження свідчать, що ефективність бізнес-моделі в сучасному під-





приємництві визначається здатністю підприємства комбінувати різні концептуальні підходи залежно від стадії життєвого циклу, рівня ринкової невизначеності та стратегічних цілей розвитку.

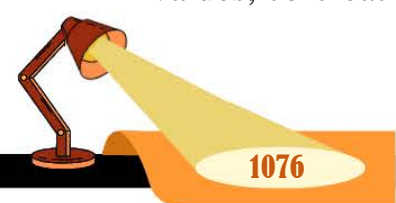
**Ключові слова:** бізнес-модель; канва бізнес-моделі; інноваційна бізнес-модель; створення цінності; конкурентоспроможність підприємства; підприємництво; проривні інновації; стартап.

**Litvinov Oleksandr Sergiyevich** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of enterprise economics and organization of entrepreneurial activity, vice-rector for scientific work Odessa National Economic University, Odesa, <https://0000-0002-1424-6904>

**Halashov Dmytro Yuriyovych** Postgraduate Student, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0009-0007-3985-2867>

## EVOLUTION AND COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODEL CONCEPTS IN CONTEMPORARY ENTREPRENEURSHIP

**Abstract.** The article provides a comprehensive study of the evolution of business model concepts and conducts their comparative analysis in the context of contemporary entrepreneurship. The relevance of the topic is driven by increasing competition, accelerating technological change, and growing environmental uncertainty, which require enterprises to search for new approaches to building sustainable competitive advantages. Under these conditions, the business model is considered a key instrument for strategy implementation and a mechanism for creating, delivering, and capturing customer value. The paper systematizes scientific approaches to the interpretation of the concept of a “business model” and substantiates the absence of a unified definition of this category in economic literature. The key elements of a business model are identified, including the value proposition, value creation system, resource base, and financial model. Differences between traditional business models focused on improving operational efficiency and innovative business models based on new technologies, partnership interactions, and the active involvement of customers in the value creation process are highlighted. Special attention is paid to the analysis of business model canvases developed by leading researchers and practitioners, in particular A. Osterwalder and Y. Pigneur, E. Maurya, P. Stähler, E. Fiel, and R. Ford. The comparative analysis reveals a gradual transformation of business modeling approaches from universal and relatively static frameworks to flexible, adaptive, and disruption-oriented concepts. It is substantiated that modern business models increasingly take into account the role of human and intellectual capital, corporate values, co-creation of value with customers and partners, as well as the importance of





founders' entrepreneurial vision. The research results indicate that the effectiveness of a business model in contemporary entrepreneurship is determined by an enterprise's ability to combine different conceptual approaches depending on its life cycle stage, the level of market uncertainty, and strategic development objectives.

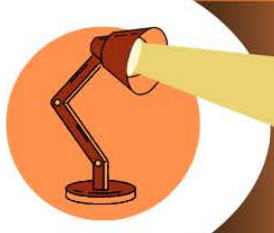
**Keywords:** business model; business model canvas; innovative business model; value creation; enterprise competitiveness; entrepreneurship; disruptive innovation; startup.

**Постановка проблеми.** У сучасному економічному середовищі швидкі зміни технологій, зростаюча конкуренція та високі очікування споживачів роблять бізнес-моделі ключовим інструментом управління та розвитку підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на операційну ефективність, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Водночас впровадження інноваційних бізнес-моделей, здатних інтегрувати нові технології, методи управління та концепції «проривного мислення», дозволяє компаніям не лише підвищувати ефективність, а й створювати унікальну цінність для споживачів. В умовах активного поширення нових методик бізнес-моделювання, включно з концепціями «бережливого стартапу» та «проривного мислення», актуальним стає системне дослідження різних видів канв бізнес-моделей, їх еволюції, ключових компонентів та можливостей застосування у практичній діяльності підприємств. Таким чином, дослідження розвитку та адаптації бізнес-моделей у сучасних умовах є важливим для теоретичного обґрунтування стратегічних рішень, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальним питанням формування, розвитку та застосування бізнес-моделей у сучасному підприємстві присвятили свою увагу багато вчених, зокрема, К. Прахалад, Дж. Ліндер, С. Кантрелл, А. Слівотські, А. Остервальдер, І. Піньє, Е. Маурія, П. Штеллер, Е. Філт та Р. Форд, досліджують еволюцію бізнес-моделей, інноваційні підходи до створення цінності, роль партнерств, людського та інтелектуального капіталу, а також концепції «бережливого» та проривного стартапу. Попри широкий спектр теоретичних та практичних розробок, у науковій літературі досі відсутнє уніфіковане визначення бізнес-моделі та стандартизовані методики її оцінки. Особливою проблемою залишається систематизація порівняльного аналізу різних концепцій і підходів, що ускладнює вибір оптимальної моделі для конкретного підприємства в умовах високої ринкової невизначеності. Таким чином, питання розвитку адаптивних та інноваційних бізнес-моделей, що враховують специфіку ринку, корпоративні цінності, роль клієнтів і партнерів, потребує подальших комплексних досліджень.

**Мета статті** – дослідити сучасні підходи до побудови бізнес-моделей, проаналізувати їх структури та компоненти, оцінити вплив різних моделей на створення цінності та конкурентоспроможність підприємства.





**Виклад основного матеріалу.** У сучасному економічному середовищі поняття «бізнес-модель» широко застосовується для опису механізмів створення підприємством цінності та отримання доходів від її реалізації. На відміну від стратегії, аналітична основа якої ґрунтується переважно на оцінюванні конкурентного середовища та зовнішніх факторів, бізнес-модель акцентує увагу на процесах реалізації ринкових можливостей, що є ключовим для підприємницьких структур.

Станом на сьогодні у науковій літературі відсутнє уніфіковане, загальновизнане визначення бізнес-моделі. Її трактування варіюється залежно від концептуальних підходів – орієнтації на створення цінності для клієнта або орієнтації на внутрішні бізнес-процеси. У широкому розумінні бізнес-модель постає як «концептуальний інструмент дослідження складної бізнес-системи, що відображає логіку функціонування підприємства».

Зміст бізнес-моделі підприємства визначається низкою ключових елементів, серед яких: створювана підприємством цінність для зовнішніх клієнтів, що формується на основі пропонованих продуктів і послуг; система генерування зазначеної цінності, яка охоплює взаємодію з постачальниками, цільовими споживачами, а також ланцюги створення цінності; сукупність активів, задіяних підприємством у процесі формування цінності; фінансова модель, що визначає структуру витрат та механізми отримання прибутку.

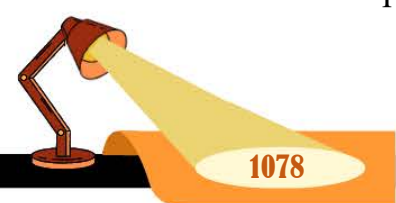
Бізнес-модель посідає вагомe місце у функціонуванні підприємства, оскільки забезпечує системне відображення його ключових елементів та процесів, а також характеризує взаємозв'язки між ними. Незважаючи на значний розвиток теоретико-методологічних підходів до проектування бізнес-моделей, на сьогодні не сформовано їх загальноприйнятого, стандартизованого визначення.

Наведемо визначення поняття «бізнес-модель», запропоновані авторами відомих праць у цій галузі. Так, К. Прахалад визначає бізнес-модель організації як логіку поєднання ресурсів і компетенцій для послідовного досягнення її ключових цілей і здійснення підприємницької діяльності [1].

Дж. Ліндер та С. Кантрелл під бізнес-моделлю розуміють базову логіку створення доданої вартості в компанії. Дослідники виокремлюють три типи моделей: компонентні бізнес-моделі, операційні бізнес-моделі та моделі змін [2].

А. Слівотські трактує бізнес-модель як спосіб, у який компанія обирає свого споживача, формулює та диференціює пропозицію, розподіляє ресурси, визначає, які функції здатна виконати власними силами, а для яких необхідно залучати зовнішніх спеціалістів; як вона виходить на ринок, створює цінність для клієнта та отримує з цього прибуток [3]. Компанія може пропонувати продукти, послуги або технології, однак кожне таке пропонування базується на комплексній системі дій і взаємозв'язків, що й становить бізнес-модель компанії.

А. Остервальдер та І. Піньє визначають бізнес-модель як уявлення про те, яким чином організація отримує (або має намір отримувати) доходи. Бізнес-





модель описує цінність, яку організація пропонує різним групам клієнтів, відображає її ключові можливості, а також перелік партнерів, необхідних для створення, просування та доставки цієї цінності споживачам, і визначає структуру капітальних відносин, необхідних для забезпечення стабільних потоків доходу [4].

В умовах високої конкуренції операційна ефективність перестає бути достатньою для утримання провідних позицій на ринку. Швидке поширення «найкращих практик» між компаніями сприяє зростанню загального виробничого потенціалу галузі, але не покращує становища окремих учасників.

За М. Портером, конкуренція, заснована виключно на операційній ефективності, має деструктивний характер [5, с. 89]. Вона призводить до виснажливих конкурентних війн та зниження прибутковості, що стимулює компанії шукати нові джерела доходу через формування інноваційних бізнес-моделей. У такому контексті конкурентна боротьба виступає каталізатором прискороного розвитку та сприяє появі нових підходів і стратегій.

Інноваційна бізнес-модель трактується як специфічний механізм інтеграції капіталу, трудових ресурсів та матеріальних факторів у цілісний ланцюг формування нової споживчої цінності. Її реалізація ґрунтується на використанні передових технологій, сучасних матеріалів і ресурсів, а також на впровадженні прогресивних методів управління та актуальних наукових знань. У процесі формування конкурентоспроможної інноваційної бізнес-моделі її елементи мають розроблятися з нових позицій, відмінних від традиційних підходів.

Бізнес-модель, призначена для інноваційного розвитку підприємства, повинна включати такі ключові фактори:

- стратегію, структуру та характер конкуренції в галузі;
- наявні ресурси підприємства;
- основні параметри попиту на продукцію чи послуги;
- рівень розвитку суміжних і підтримувальних галузей.

На рис. 1 представлено шаблон класичної бізнес-моделі Александра Остервальдера (Alexander Osterwalder) та Іва Пін'є (Yves Pigneur), яка на сьогодні вважається однією з найбільш універсальних. Її перевага полягає в оригінальному графічному рішенні (архітектурі), а саме у матричному шаблоні, який автори назвали канвою бізнес-моделі (Business Model Canvas).



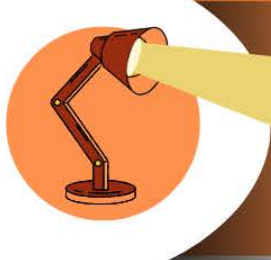


Рисунок 1. Шаблон (картина) бізнес-моделі А. Остервальдера – І. Піньє  
Джерело складено за [6].

Канва бізнес-моделі (від англ. canvas – «полотно») представляє собою структуроване, схематичне відображення ключових компонентів бізнес-моделі на одній сторінці формату А4. Вона використовується для систематизації бізнес-процесів, розроблення стратегічних схем розвитку, планів, проєктів або стартапів. Канва виступає ефективним інструментом бізнес-моделювання та інноваційного управління на рівні топ-менеджменту, оскільки дозволяє інтегрально відобразити всі критично важливі елементи бізнес-моделі та забезпечити цілісне розуміння логіки функціонування підприємства.

Канва бізнес-моделі (від англ. canvas – «полотно») представляє собою структуроване, схематичне відображення ключових компонентів бізнес-моделі на одній сторінці формату А4. Вона використовується для систематизації бізнес-процесів, розроблення стратегічних схем розвитку, планів, проєктів або стартапів. Канва виступає ефективним інструментом бізнес-моделювання та інноваційного управління на рівні топ-менеджменту, оскільки дозволяє інтегрально відобразити всі критично важливі елементи бізнес-моделі та забезпечити цілісне розуміння логіки функціонування підприємства.

На рис. 2 представлено бізнес-модель Еша Маурії — канву бізнес-моделі «бережливого» стартапу. Варто зазначити, що «бережливий» стартап є сучасною концепцією підприємництва, яку вперше запропонував Ерік Ріс (Eric Ries). У центрі цієї концепції перебуває споживач, його очікування та враження від взаємодії з компанією.





Рисунок 2. Канва бізнес-моделі «економного» стартапу Е. Маурі  
Джерело складено авторами за [7].

Е. Маурія вніс істотні зміни до шаблону бізнес-моделі традиційного стартапу. У структурі канви ним було виділено три елементи (субкомпоненти). Основною інновацією, запропонованою Е. Маурією, стала заміна компонента «Ключові процеси» на компонент «Ключові метрики». У науковій літературі поняття «ключові метрики» здебільшого розглядають як синонім «ключових показників ефективності». Канва бізнес-моделі «бережливого» стартапу Е. Маурії набула широкого визнання та стала популярним інструментом у підприємницькій практиці.

Канва «інноваційної» бізнес-моделі Патрика Штеллера представлена на рис. 3. Патрік Штеллер (Patrick Stähler) – професор, швейцарський бізнес-консультант, засновник і власник компанії Fluidminds, один із провідних бізнес-моделерів світу та автор інтернет-проекту Business Model Innovation. Його підхід до структури та змістового наповнення бізнес-моделі суттєво відрізняється від класичної канви бізнес-моделі.



Рисунок 3. Канва «інноваційної» бізнес-моделі П. Штеллера  
Джерело складено авторами за [7].

Упродовж останніх десяти років погляди Штеллера на архітектуру бізнес-моделі неодноразово змінювалися: з'явилися нові компоненти, переглядалося їхнє компонування, окремі елементи не витримали перевірки практикою, тоді як інші отримали нове змістове наповнення та нові назви. Відмінною рисою бізнес-моделі Штеллера є те, що ціннісна пропозиція адресована двом різним групам зацікавлених сторін – споживачам та партнерам.

Суттєвою особливістю канви бізнес-моделі П. Штеллера порівняно з класичною бізнес-моделлю А. Остервальдера та І. Пінье є наявність блоку «Команда і цінності», що включає два компоненти – «Команда» та «Цінності». У такий спосіб Штеллер підкреслює особливу важливість для розроблення та реалізації бізнес-моделі висококваліфікованого персоналу підприємства, а також корпоративних цінностей, зрозумілих співробітникам, споживачам і партнерам, та таких, що ґрунтуються на моральних і духовних принципах, привабливих для суспільства.

Наступною є бізнес-модель Ервіна Філта. Філт зробив вагомий внесок у розвиток концепції канви бізнес-моделі. Першою його розробкою стала модель диверсифікованих ринків, подана на рис. 4. Ця модель побудована на основі бізнес-моделі А. Остервальдера та І. Пінье. Відмінною ознакою наведеної бізнес-



моделі є те, що Філт навантажує її структуру дублюючими елементами, тобто розділяє в одній канві компоненти для окремих груп клієнтів.



Рисунок 4. Канва бізнес-моделі диверсифікованих ринків Е. Філта (1)  
Джерело складено авторами за [8].

Згодом Філт розробляє бізнес-модель «диверсифіковані ринки 2» (рис.

5). Запропонована канва бізнес-моделі Е. Філта створює можливості для формування різних варіантів канви шляхом альтернативного компонування блоків, їх дублювання чи перестановки у випадках, коли компанія пропонує однакову ціннісну пропозицію для двох різних груп споживачів або, навпаки, для однієї цільової аудиторії формує два окремі ціннісні пропозиції.





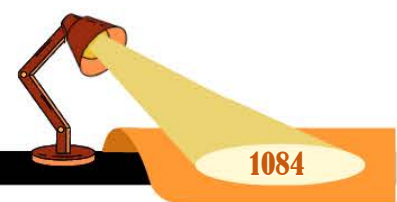
Рисунок 5. Канва бізнес-моделі диверсифікованих ринків Е. Філта (2)  
Джерело складено авторами за [8].

Згодом Е. Філт розробив канву бізнес-моделі спільного створення вартості/цінності (рис. 6) Відмінною особливістю цієї бізнес-моделі є те, що Е. Філт вводить нові компоненти в архітектуру класичної канви А. Остервальдера та І. Пінье та переформатовує існуючі елементи. Наприклад, для того щоб підкреслити суттєвий вплив споживача на формування цінності, Е. Філт змінює структуру блоку «Ціннісна пропозиція», включаючи до нього компоненти «Технології взаємодії з клієнтами» та «Канали просування», попередньо вивівши їх із клієнтського блоку.



Рисунок 6. Канва бізнес-моделі спільного створення вартості / цінності Е. Філта

Джерело складено авторами за [8].





Дзеркальним відображенням моделі спільного створення вартості є бізнес-модель партнерства Е. Філта (рис. 7), яка принципово зберігає архітектуру канви А. Остервальдера та І. Пінье з включенням у інфраструктурний блок нових компонентів – «Ключові процеси партнерів» та «Структура витрат партнерів».

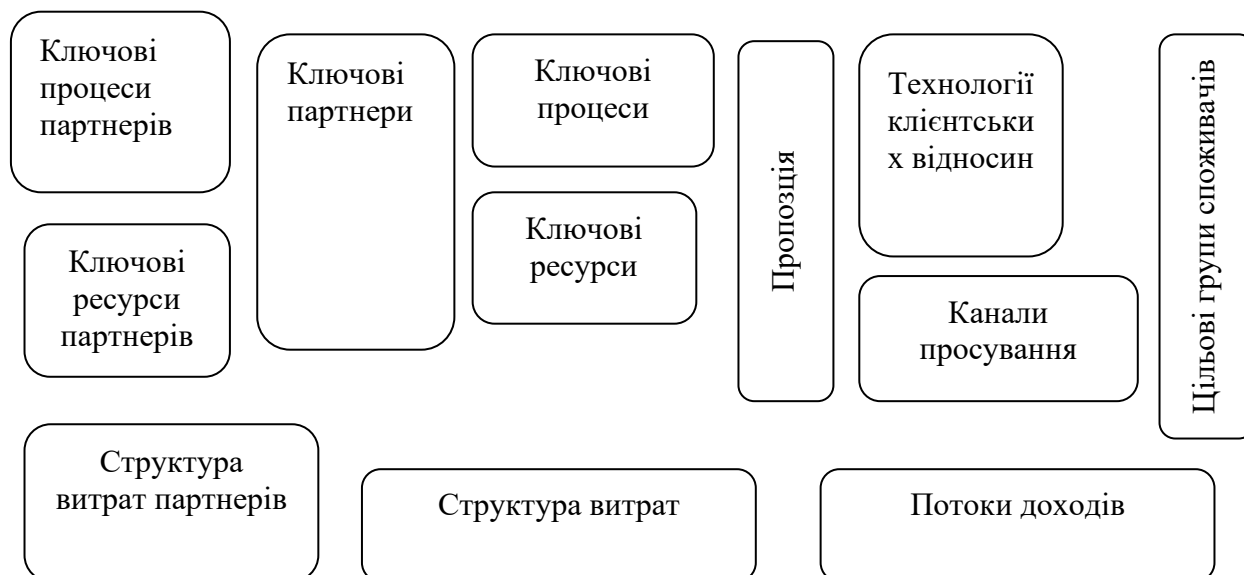


Рисунок 7. Канва бізнес-моделі партнерства Е. Філта

Джерело складено авторами за [8].

На основі двох попередніх моделей Е. Філт розробляє канву бізнес-моделі спільного створення цінності та партнерства (рис. 8). Відмінною особливістю цієї бізнес-моделі порівняно з класичною моделлю А. Остервальдера–І. Пінье є те, що її окремі компоненти доповнені елементами, які ілюструють діяльність, можливості та витрати споживачів і партнерів компанії. Е. Філт вважав, що така перебудова дозволяє правильно оцінити ступінь впливу партнерів та споживачів на бізнес-модель підприємства.





Р. Форд є австралійським експертом у сфері «бережливого» стартапу. Він розширив власну канву бізнес-моделі за рахунок концепції «проривного мислення» Люка Вільямса, назвавши свою модель Disruption Canvas. Вона включає 12 компонентів, з яких 9 відповідають канві бізнес-моделі Е. Маурії.

Під впливом теорії проривного мислення Р. Форд включив в архітектуру бізнес-моделі два нові компоненти: «Визначення проривної ринкової можливості» та «Формування проривного рішення». Крім того, Форд додає компонент «Засновники», що є актуальним саме для бізнес-моделі стартапу, оскільки на початковому етапі створення та розвитку компанії бізнес-модель спирається здебільшого на бачення засновників, а не на перевірені факти.

Саме зіставлення бачення засновників та розроблених на його основі гіпотез із реальними фактами, включно з проведенням необхідних коригувань, є головним завданням засновників і менеджменту компанії на наступних етапах її розвитку. Крім того, засновники можуть із самого початку внести у проект певний інтелектуальний капітал, який забезпечить підприємству «несправедливу» (неринкову) перевагу на ринку. Для наповнення цього компонента Р. Форд ставить такі запитання: у чому полягає внесок засновників компанії? Яка частина цього внеску є унікальною або важко відтворюваною для конкурентів?

Модель Р. Форда поділена на два укрупнені блоки: «Розвиток клієнта» та «Розвиток продукту». Між ними розташовані центральні компоненти моделі – «Унікальна ціннісна пропозиція» та «Засновники».

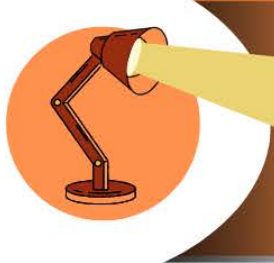
Головною особливістю канви бізнес-моделі Р. Форда є використання методики концепції «проривного мислення» Люка Вільямса, яка передбачає чітку послідовність дій, що дозволяє не лише виявити існуючі в галузі стереотипи мислення та роботи, а й знаходити нестандартні та несподівані рішення для їх подолання відповідно до принципу: «думай так, як ніхто не думає, дій так, як ніхто не діє».

Вільямс, спираючись на ідеї «проривних інновацій», вважає, що в майбутньому виграють ті компанії, які здатні генерувати та впроваджувати ідеї, які конкурентам буде складно скопіювати. Такі підприємства формуватимуть нові галузі, переглядатимуть підходи до старих, а споживачі кардинально змінюватимуть свої вимоги до продуктів та послуг.

Проривне мислення формується у п'ять етапів. У своїй моделі Р. Форд зосереджується на двох основних із них: «Визначення проривної ринкової можливості» та «Формування проривного рішення».

Під ринковою можливістю розуміють шанс отримати певну вигоду, заповнивши певний пробіл на ринку. Відповідно, завдання першого етапу полягає у оцінці здійсненності запропонованої проривної гіпотези. Для цього необхідно вивчити реальні умови, у яких компанія планує впровадити свою ідею. Зокрема, компанія повинна відповісти на такі запитання: хто є споживачем продукції? Які їхні реальні потреби? Які мотиви їхніх покупок? Як і де





відбувається взаємодія споживачів із існуючими продуктами у галузі чи сегменті? Які кроки їм доводиться робити, щоб придбати продукт? Які соціальні контакти споживачів та наскільки вони лояльні до існуючих продуктів? Яку підтримку отримують клієнти?

Відповівши на ці запитання, компанія може виявити розбіжність між бажаним і дійсним, чітко окреслити вигоду та точно описати потенційних клієнтів. Отриману інформацію слід використати при наповненні компонента «Визначення проривної ринкової можливості».

Варто зазначити, що виявлена ринкова можливість ще не вирішує проблеми споживачів – компанія лише визначає нішу, яку можна заповнити, але не спосіб реалізації ідеї. Тому на наступному етапі компанія має знайти проривне рішення – як скористатися наявною можливістю. При цьому слід пам'ятати, що якщо проривне рішення неможливо реалізувати, воно виявиться марним. Щоб цього уникнути, всі рішення необхідно тестувати на цільовому ринку та серед потенційних споживачів. Результати такого тестування формують зміст компонента «Формування проривного рішення».

Результати проведеного аналізу теоретичних підходів до формування бізнес-моделей засвідчують наявність істотних концептуальних і структурно-функціональних відмінностей між традиційними та інноваційними моделями. З метою систематизації та узагальнення виявлених характеристик доцільним є їх представлення у вигляді порівняльної аналітичної таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика концепцій бізнес-моделей у сучасному підприємстві**

Модель	Ключовий фокус моделі	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Класична бізнес-модель Остервальдера–Піньє	Системне відображення логіки створення, доставки та привласнення цінності	Чітка структура, систематизація бізнес-процесів, стабільність	Обмежена адаптивність у швидко мінливих умовах	Компанії зі стабільним ринком, середні та великі підприємства
Модель «бережливого» стартапу Е. Маурії	Акцент на ключових метриках, тестування гіпотез, швидка адаптація продукту	Оперативне прийняття рішень на основі даних, гнучкість	Менш підходить для великих структур із усталеними процесами	Стартапи, інноваційні проекти, високотурбулентні ринки
Інноваційна модель	Інтеграція економічних,	Створення стійкої	Складність реалізації у	Інноваційні компанії,





Модель	Ключовий фокус моделі	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
П. Штеллера	людських і ціннісних факторів	корпоративної культури, залучення талантів	великих корпораціях без підтримки керівництва	організації, що прагнуть підвищити залучення персоналу
Моделі Е. Філта (диверсифіковані ринки, спільне створення цінності, партнерство)	Адаптація бізнес-моделі до кількох сегментів ринку	Гнучкість, адаптивність, інтеграція клієнтів і партнерів	Може ускладнювати управління великою кількістю компонентів	Підприємства з кількома сегментами ринку, компанії з партнерськими екосистемами
Модель проривного мислення Р. Форда	Пошук проривних можливостей і радикальних інновацій	Створення складно копіюваних інновацій, орієнтація на проривні ідеї	Ризик високої невизначеності, потребує ресурсів та експертизи	Стартапи, високотехнологічні та інноваційні компанії, швидко змінні ринки

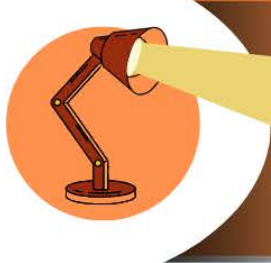
*Джерело: складено авторами*

Таким чином, проведений аналіз показує, що розвиток концепції бізнес-моделей пройшов шлях від класичних схем до моделей, орієнтованих на інновації, клієнта та партнерську взаємодію. Кожен із розглянутих підходів – від класичної канви Остервальдера та Піньє до моделей Е. Маурії, П. Штеллера, Е. Філта та Р. Форда – вносить свій внесок у розуміння механізмів створення та розподілу цінності в підприємстві.

**Висновки.** Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні бізнес-моделі еволюціонують у напрямі підвищення їхньої стратегічної ролі. Вони стають інструментом, який дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й створювати їх, формуючи нові ринкові ніші та унікальну споживчу цінність. Результати проведеного порівняльного аналізу свідчать, що універсальної «найкращої» бізнес-моделі, придатної для всіх підприємств і умов господарювання, не існує.

Проте серед розглянутих концепцій найбільш базовою та методологічно збалансованою моделлю для сучасного підприємництва є канва бізнес-моделі А. Остервальдера та І. Піньє. Її перевага полягає в системності, наочності та здатності цілісно відобразити логіку створення, доставки й привласнення цінності підприємством. Саме ця модель може розглядатися як «ядро» бізнес-моделювання, на основі якого доцільно будувати та трансформувати інші, більш спеціалізовані підходи.

Водночас у динамічному конкурентному середовищі класична канва Остервальдера–Піньє потребує удосконалення, оскільки має обмежену здатність



враховувати високий рівень невизначеності, швидкі технологічні зміни та активну роль споживачів і партнерів. У зв'язку з цим найбільш ефективною для сучасних підприємств є гібридна бізнес-модель, що поєднує структурну логіку класичної канви з інструментами «бережливого» підходу Е. Маурії, елементами спільного створення цінності Е. Філта та проривного мислення Р. Форда. Основними напрямками вдосконалення бізнес-моделі підприємства доцільно вважати:

1. Посилення клієнтоорієнтованості шляхом системного тестування гіпотез і використання ключових метрик замість формальних показників;
2. Інтеграцію споживачів і партнерів у процес створення цінності як активних учасників, а не пасивних отримувачів результату;
3. Урахування ролі людського та інтелектуального капіталу, корпоративних цінностей і підприємницького бачення засновників як джерела довгострокових конкурентних переваг;
4. Орієнтацію на пошук проривних ринкових можливостей і рішень, складних для копіювання конкурентами.

Таким чином, найбільш перспективною моделлю для сучасного підприємництва є не окрема канва бізнес-моделі, а адаптивна, комбінована бізнес-модель, здатна еволюціонувати разом із підприємством, ринком і технологіями. Саме така модель забезпечує гнучкість, інноваційність і стійку конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Перспективами подальших досліджень є розроблення адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечити інноваційний розвиток і стійку конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

#### ***Література:***

1. Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value through Global Networks. McGraw-Hill Education, New York. 2008
2. Linder J, Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 2000. 15p. URL: <https://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2013/12/Changingbusiness.pdf> ( дата звернення 05.12.2025)
3. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів; пер. з англ. Л.М. Петрушенко. Київ: Пульсари, 2001. 296 с.
4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 2005. 16, pp. URL: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> ( дата звернення 05.12.2025).
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с
6. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, First Edition (July 13, 2010). 288 p. URL: [https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation\\_-\\_a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf](https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation_-_a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf) (дата звернення 05.12.2025).
7. Maurya, A. Running Lean: How to Iterate from Plan A to a Plan That Works. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012. 238p. URL: <https://belinitiative.com/wp-content/uploads/2021/07/Ash-Maurya-Running-Lean-Iterate-from-Plan-A-to-a-Plan-That-Works.pdf> (дата звернення 05.12.2025).





8. Stähler P. Business models as a unit of analysis for strategizing. In Proceedings of 1st International Workshop on Business Models Lausanne, Switzerland. 2002, URL: <http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.html> (дата звернення 05.12.2025).

9. Fiel E. Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1, No. 1 pp. 85-105.

10. Ford R. How Students Can Use Learn Startup Principals for Better Grades in Less Time. URL: <https://roryford.com/2011/11/17/how-students-can-use-lean-startup-principals-for-better-grades-in-less-time/> (дата звернення 05.12.2025).

#### References:

1. Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. (2008) *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. McGraw-Hill Education, New York.

2. Linder J, Cantrell S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change. 15p. Retrieved from <https://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2013/12/Changingbusiness.pdf>.

3. Slyvotskyi A. (2001). *Mihratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [Capital migration: How to plan ahead of your competitors by several years]*. (L.M. Petrushenko, Trans). Kyiv: Pulsary, 296 p. [in Ukrainian].

4. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, .16, pp-pp. Retrieved from <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.

5. Porter M. (2020). *Konkurentna stratehiya. Tekhniki analizu haluzey i konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]* (N. Koshmanenko, Trans). Kyiv: Nash format. 424 p. [in Ukrainian].

6. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, First Edition 288 p. Retrieved from [https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation\\_-a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf](https://mymyeo.com/wp-content/uploads/2022/12/Business-model-generation_-a-handbook-for-visionaries-game-changers-and-challengers-PDFDrive-1.pdf)

7. Maurya, A. (2012). *Running Lean: How to Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol: O'Reilly Media, 238p. Retrieved from <https://belinitiative.com/wp-content/uploads/2021/07/Ash-Maurya-Running-Lean-Iterate-from-Plan-A-to-a-Plan-That-Works.pdf>.

8. Stähler P. (2002) Business models as a unit of analysis for strategizing. In Proceedings of 1st International Workshop on Business Models Lausanne, Switzerland. Retrieved from <http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.html>.

9. Fiel E. (2013). Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. Vol. 1, No. 1 pp. 85-105.

10. Ford R. (2011). How Students Can Use Learn Startup Principals for Better Grades in Less Time. Retrieved from <https://roryford.com/2011/11/17/how-students-can-use-lean-startup-principals-for-better-grades-in-less-time/>.

