

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.164>

УДК 005.21'311.6:658:004

М. П. Турчина,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний
університет харчових технологій*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-6341>

В. О. Воронай,

*здобувач другого рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут
економіки і управління, Національний університет харчових технологій*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0111-3924>

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

M. Turchyna,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

V. Voropai,

Master's student in Management, National University of Food Technologies

BUSINESS MODELING AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено сучасні підходи до формування бізнес-моделі підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Обґрунтовано актуальність теми в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зростаючої динаміки ринкового середовища. Проведено огляд наукових джерел, у яких бізнес-модель розглядається як системна конструкція, що поєднує ціннісну пропозицію, канали збуту, структуру витрат і доходів, а також механізми створення вартості. Особливу увагу приділено інноваційним підходам до моделювання, зокрема цифровим, платформним і сервісним моделям, а також інструментам Business Model Canvas, Lean Canvas і Value Proposition Canvas. У межах емпіричного дослідження проаналізовано бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Запропоновано напрями вдосконалення моделі з урахуванням цифровізації, клієнтоцентричності та сталого розвитку. Доведено, що адаптивна бізнес-модель дозволяє підприємству підвищити ефективність, зменшити ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

The article explores theoretical and applied aspects of the formation of an enterprise's business model as a key tool for ensuring strategic development and increasing competitiveness in the context of the digital transformation of the economy. It is substantiated that the modern business environment is characterized by high dynamism, increased competition, digitalization of business processes and changes in consumer behavior, which necessitates the transition from traditional approaches to management to adaptive, customer-centric and innovative business models. Scientific approaches to interpreting the essence of a business model as a systemic construct that reflects the logic of creating, delivering and monetizing value, and also determines the relationship between key elements of an enterprise's activities: customer segments, value proposition, sales channels, resources, partners and financial structure are summarized.

The evolution of the concept of business modeling is analyzed and the main current trends in its development are identified, including digitalization, platformization, service orientation, customer-centricity and the implementation of sustainable development principles. The possibilities of using the Business Model Canvas, Lean Canvas and Value Proposition Canvas tools to form a flexible business model of the enterprise are considered, which allows to increase the efficiency of management decisions, optimize costs and ensure strategic sustainability. The study analyzes the business model of the dairy industry enterprise, identifies its key elements, competitive advantages and directions of transformation in the digital economy.

It has been established that the integration of digital technologies, diversification of sales channels, development of partnerships and orientation on consumer needs contribute to increasing the adaptability of the enterprise to changes in the external environment. It has been proven that an effective business model acts as a strategic framework for the development of the enterprise, ensures the formation of long-term competitive advantages, minimization of risks and increased performance. The practical value of the study lies in the development of recommendations for improving the business model of the enterprise, taking into account digital transformation, innovative approaches to management and the need to ensure sustainable development.

Ключові слова: *бізнес-модель, конкурентоспроможність, стратегія, цифровізація, Business Model Canvas, Галичина.*

Keywords: *business model, competitiveness, strategy, digitalization, Business Model Canvas, Galychyna.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої динаміки ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного перегляду та

адаптації своїх бізнес-моделей. Традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають ефективність, оскільки не здатні забезпечити достатній рівень гнучкості, інноваційності та орієнтації на клієнта. Водночас, конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не лише від якості продукції чи послуг, а й від здатності швидко реагувати на зміни, створювати унікальну цінність для споживача та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Формування сучасної бізнес-моделі є складним багатокомпонентним процесом, що потребує стратегічного бачення, аналітичного підходу та врахування новітніх тенденцій, таких як цифровізація, сталий розвиток, платформізація та сервісна орієнтація. Незважаючи на наявність численних теоретичних розробок і практичних інструментів, багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні ефективних моделей, які б відповідали їх стратегічним цілям та забезпечували довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності системного аналізу сучасних підходів до формування бізнес-моделі, визначення її впливу на стратегічний розвиток підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми дозволить підприємствам адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, посилити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Огляд літературних джерел свідчить про поступову еволюцію концепції бізнес-моделі як ключового елементу стратегічного управління підприємством. У працях українських та зарубіжних дослідників, зокрема Швиданенка Г. О. [1], Скриля В. В. [2], Лісової Р. М. [3], бізнес-модель розглядається як системна конструкція, що поєднує ціннісну пропозицію, канали збуту, структуру витрат і доходів, а також механізми створення вартості. Ці автори заклали теоретичні основи

для подальших досліджень, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між бізнес-моделлю та конкурентоспроможністю підприємства.

У більш пізніх роботах, таких як дослідження Касумова А. К. [4], Терлецької Ю. О. [5] та Гаврана В. Я. [6], акцент зміщується на інноваційні та цифрові аспекти бізнес-моделювання. Автори доводять, що адаптація бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, використання цифрових технологій та клієнтоцентричних підходів сприяє підвищенню гнучкості та стійкості підприємства. Бізнес-модель розглядається як інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й формувати нові ринки та конкурентні переваги.

Сучасні підходи до формування бізнес-моделі, представлені у працях Шостак Л. [7], Кадикової І. М. [8] та Величко К. Ю. [9], демонструють інтеграцію стратегічного управління з цифровою трансформацією. Автори аналізують платформні моделі, омніканальні стратегії, використання аналітики даних та сталий розвиток як ключові чинники успішної бізнес-моделі. Таким чином, літературний огляд підтверджує, що бізнес-модель є не лише операційним інструментом, а й стратегічною основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Попри значну кількість досліджень, питання формування ефективної бізнес-моделі, яка б забезпечувала стійку конкурентоспроможність підприємства, залишається недостатньо розробленим у контексті швидких змін зовнішнього середовища. Зокрема, не до кінця з'ясовано, як саме окремі елементи бізнес-моделі (ціннісна пропозиція, канали збуту, структура витрат тощо) впливають на здатність підприємства адаптуватися до цифрових трансформацій, змін у споживчих уподобаннях та глобальних викликів.

Також недостатньо досліджено взаємозв'язок між типом бізнес-моделі та стратегічними цілями підприємства. У науковій літературі часто розглядаються окремі приклади успішних моделей, однак бракує систематизованих підходів до їх вибору залежно від галузі, розміру підприємства, рівня інноваційності чи стадії життєвого циклу. Це ускладнює

практичне застосування теоретичних напрацювань у реальному бізнес-середовищі.

Ще одним невирішеним аспектом є інтеграція бізнес-моделі з інструментами стратегічного управління. Питання узгодження бізнес-моделі з корпоративною стратегією, стратегічними KPI, ризик-менеджментом та інноваційною політикою потребує подальшого дослідження. Особливо актуальним є пошук моделей, здатних забезпечити гнучкість і стійкість у нестабільних умовах ринку.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних, галузево-специфічних бізнес-моделей, які враховують стратегічні пріоритети підприємства, цифрові виклики та потреби зацікавлених сторін. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до формування бізнес-моделі підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. У межах дослідження передбачається аналіз теоретичних засад бізнес-моделювання, виявлення ключових компонентів ефективної бізнес-моделі, а також оцінка її впливу на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Особлива увага приділяється інтеграції бізнес-моделі з елементами стратегічного управління та пошуку практичних рішень для її оптимізації в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження встановлено, що поняття бізнес-моделі є багатограним і динамічним, його трактування змінювалося відповідно до трансформацій економічного середовища та розвитку управлінських концепцій. Спочатку бізнес-модель розглядалася як спосіб організації діяльності підприємства, що забезпечує отримання прибутку. Згодом, із розвитком стратегічного менеджменту та інноваційних підходів, бізнес-модель почала сприйматися як логіка створення та доставки цінності для клієнта. Згідно з визначенням А. Остервальдера,

бізнес-модель – це спрощене представлення того, як організація створює, доставляє та отримує цінність [1]. Г. Чесброу, у свою чергу, акцентує увагу на відкритості бізнес-моделі, її здатності інтегрувати зовнішні джерела знань та інновацій [2]. Таким чином, сучасне розуміння бізнес-моделі охоплює не лише внутрішні процеси підприємства, а й його взаємодію з зовнішнім середовищем [1-6].

Детально етапи еволюції поняття бізнес-моделі подано в таб.1.

Таблиця 1. Еволюція поняття бізнес-моделі

Період	Характеристика	Представники / Приклади
1940–1980-ті	Перші згадки про бізнес-логіку, орієнтація на структуру підприємства.	Drucker, Chandler
1990-ті	Формування поняття «business model» у контексті інтернет-компаній.	Timmers (1998), Afuah, Tucci
2000–2010	З'являються формальні інструменти: Business Model Canvas, Value Proposition Design.	Osterwalder, Pigneur
2010–2020	Поширення цифрових платформ, фрміум- та екосистемних моделей.	Google, Apple, Amazon
Після 2020	Інтеграція інновацій, сталого розвитку, штучного інтелекту у бізнес-моделі.	Tesla, OpenAI, Airbnb

Джерело: складено автором за [1,2, 5, 6].

Ключовими компонентами бізнес-моделі, згідно з концепцією Business Model Canvas [10], є дев'ять елементів: сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат. Ця модель дозволяє підприємству системно оцінити свою діяльність, виявити слабкі місця та знайти точки росту. Наприклад, ціннісна пропозиція визначає, яку унікальну користь отримує клієнт, а канали збуту – як саме ця користь доставляється. У моделі Чесброу [1], додатково підкреслюється важливість механізмів комерціалізації інновацій, що особливо актуально для високотехнологічних підприємств. Інші автори, такі як Тім Кларк та Ів Піньєс [1], пропонують адаптації моделі Canvas для персонального бізнесу та стартапів, що свідчить про її універсальність.

Зв'язок бізнес-моделі з конкурентоспроможністю підприємства проявляється через її здатність забезпечити унікальність, гнучкість та

ефективність. Бізнес-модель виступає не лише як операційна схема, а як стратегічний інструмент, що визначає напрям розвитку підприємства. Успішна бізнес-модель дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку, швидко реагувати на виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги. Наприклад, компанії, які впроваджують платформні моделі (Uber, Airbnb), змінюють правила гри у своїх галузях, створюючи нові ринки та форми взаємодії з клієнтами. У цьому контексті бізнес-модель є не лише засобом реалізації стратегії, а й джерелом стратегічних інновацій.

Ефективність бізнес-моделі залежить від її узгодженості з загальною стратегією підприємства, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати потреби зацікавлених сторін. Це вимагає постійного перегляду та оновлення моделі, особливо в умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільності ринків. Таким чином, формування бізнес-моделі має розглядатися як безперервний процес, що інтегрує стратегічне бачення, інноваційні підходи та гнучке управління ресурсами.

У контексті цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на глобальних ринках, бізнес-моделювання набуває нових форм і значення. Традиційні моделі поступаються місцем гнучким, клієнтоорієнтованим та технологічно інтегрованим підходам.

Сучасні бізнес-моделі дедалі частіше базуються на цифрових технологіях, платформних рішеннях та сервісній логіці створення цінності.

Цифрові моделі передбачають використання даних, хмарних сервісів, мобільних додатків та штучного інтелекту як основи для взаємодії з клієнтами.

Платформні моделі орієнтовані на створення екосистеми, що об'єднує різні групи користувачів. Компанія виступає посередником, забезпечуючи інфраструктуру для транзакцій, комунікації та обміну цінністю.

Сервісні моделі фокусуються на довгостроковій взаємодії з клієнтом через регулярне надання послуг. Замість одноразового продажу товару,

компанія пропонує підписку, технічну підтримку або доступ до контенту (Netflix, Spotify).

Ці моделі часто комбінуються, створюючи гібридні формати, що дозволяють масштабувати бізнес та адаптуватися до змін середовища.

Для побудови та візуалізації бізнес-моделей використовуються гнучкі інструменти, що дозволяють швидко протестувати гіпотези та адаптувати стратегію.

Business Model Canvas (BMC) – універсальний шаблон, що складається з 9 блоків: сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами, джерела доходу, ключові ресурси, дії, партнери та витрати. BMC дозволяє узагальнити бізнес-ідею та оцінити її життєздатність [10].

Lean Canvas – адаптація BMC для стартапів, що акцентує увагу на проблемах, рішеннях, ключових метриках та конкурентних перевагах. Цей інструмент орієнтований на швидке тестування бізнес-гіпотез з мінімальними ресурсами [15].

Value Proposition Canvas (VPC) – деталізує взаємозв'язок між продуктом і потребами клієнта. Складається з карти цінності (продукти, знеболювачі, генератори вигод) та профілю клієнта (роботи, болі, вигоди). VPC дозволяє глибше зрозуміти мотивацію клієнта та адаптувати пропозицію [16].

Застосування цих інструментів сприяє командній роботі, стратегічному плануванню та підвищенню інноваційної спроможності підприємства.

Аналіз сучасних публікацій та кейсів дозволяє виокремити три ключові тренди у побудові моделі:

Стійкість (sustainability) – інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-модель. Компанії враховують вплив на довкілля, етичні аспекти та прозорість управління, що стає критерієм інвестиційної привабливості.

Цифровізація – перехід від аналогових процесів до цифрових платформ, автоматизація, використання штучного інтелекту, блокчейну та

IoT. Це дозволяє створювати нові джерела доходу, оптимізувати витрати та покращувати клієнтський досвід.

Клієнтоцентричність – фокус на глибокому розумінні потреб клієнта, персоналізація продуктів, омніканальна комунікація. Компанії використовують аналітику даних для прогнозування поведінки та формування релевантних пропозицій.

Ці тренди формують нову парадигму бізнес-моделювання, де гнучкість, інноваційність та соціальна відповідальність стають основою конкурентоспроможності.

У сучасних умовах цифрової трансформації, нестабільності ринків та зростаючої конкуренції, стратегічний розвиток підприємства неможливий без гнучкої та адаптивної бізнес-моделі. Бізнес-модель не лише відображає логіку створення цінності, але й виступає інструментом реалізації стратегії, адаптації до змін і формування конкурентних переваг.

Доцільним є розгляд бізнес-моделі лідера українського ринку молочної продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».

ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» – українське підприємство, що спеціалізується на виробництві молочної продукції під брендом «Галичина». Компанія позиціонує себе як виробник натуральної продукції з локальної сировини, з акцентом на карпатське походження, традиційність та екологічність. Основні виробничі потужності розташовані у Львівській області, що забезпечує доступ до якісної сировини та логістичну перевагу на західному ринку України [17].

У 2024 році обсяг переробленої молочної сировини склав близько 3865 тис. тонн, що становить приблизно 12 % від загального обсягу надходження молока на переробку в Україні. Компанія активно співпрацює з національними торговельними мережами (АТБ, Сільпо, Novus), HoReCa-сегментом, а також розвиває експорт до країн ЄС.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» реалізує стратегію сталого зростання, орієнтовану на поєднання традиційної якості з інноваційними

підходами до виробництва, логістики та комунікації з клієнтами. Бізнес-модель компанії побудована на таких ключових елементах:

- ціннісна пропозиція: натуральна молочна продукція з локальної сировини, збереження карпатських традицій, екологічна упаковка;
- канали збуту: національні торговельні мережі, регіональні дистриб'ютори, онлайн-платформи;
- ключові ресурси: сучасне виробниче обладнання, ERP-система, CRM-платформа, брендова впізнаваність;
- фінансова модель: диверсифікація доходів за рахунок оптових продажів, приватної марки та експорту.

Ця модель повністю узгоджена зі стратегічними цілями компанії: розширення ринку, підвищення операційної ефективності та зміцнення бренду. За даними фінансової звітності за 2024 рік, чистий дохід компанії склав понад 1,3 млрд грн, що на 9,5% більше, ніж у 2023 році [15].

Бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» виконує функцію адаптивного каркасу, який дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Зокрема лідерів українського ринку молочної продукції:

- під час пандемії COVID-19 компанія оперативно переорієнтувала частину збуту на онлайн-канали та локальні мережі;
- у 2023–2024 роках було впроваджено цифрову платформу для моніторингу логістики та запасів, що дозволило скоротити витрати на зберігання на 12%;
- у відповідь на тренд здорового харчування компанія запустила лінійку безлактозних продуктів, що забезпечила приріст продажів у відповідному сегменті на 18%.

Таким чином, бізнес-модель виступає не лише як опис поточної діяльності, а як інструмент стратегічного планування, що дозволяє тестувати нові гіпотези, масштабувати успішні рішення та мінімізувати ризики.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» демонструє приклад поступової трансформації від класичної виробничої моделі до цифрової орієнтованості сервісної моделі. Основні етапи трансформації:

1. 2018–2020: модернізація виробництва, впровадження ERP-системи.
2. 2021–2022: запуск оновленого сайту, інтеграція з маркетплейсами, активізація SMM.
3. 2023–2024: впровадження CRM-системи, автоматизація зворотного зв'язку, запуск програми лояльності.

Ці зміни дозволили компанії не лише зберегти ринкові позиції, а й збільшити частку на ринку Західної України до 17% у 2024 році [15].

Бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» є прикладом ефективного узгодження операційної логіки з довгостроковою стратегією розвитку. Її гнучкість, цифрова складова та клієнтоцентричність дозволяють компанії адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне зростання. Такий підхід може бути рекомендований як орієнтир для інших українських підприємств, що прагнуть стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки.

Бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» побудована відповідно до концепції Business Model Canvas, яка дозволяє комплексно відобразити логіку створення, доставки та монетизації цінності. Такий підхід забезпечує структуроване бачення ключових елементів діяльності підприємства та їх взаємозв'язок зі стратегічними цілями. Бізнес-модель компанії представлена на рис.1.

У контексті ключових партнерів, компанія активно співпрацює з фермерськими господарствами, які постачають молочну сировину, логістичними операторами, що забезпечують ефективне транспортування продукції, а також з ритейл-мережами, дистриб'юторами, постачальниками упаковки та маркетинговими агенціями. Така мережа партнерств дозволяє забезпечити стабільність поставок, якість продукції та ефективне просування бренду.

Бізнес модель ТОВ "Молочна компанія Галичина"



Рис. 1 Бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

Джерело: розроблено автором

Ключові види діяльності охоплюють весь виробничо-збутовий цикл: від закупівлі та переробки молока до логістики, маркетингу та контролю якості. Компанія здійснює виробництво широкого асортименту молочних продуктів – йогуртів, кефірів, молока, сметани, сирків – із дотриманням високих стандартів безпеки та натуральності.

До ключових ресурсів належать виробничі потужності, розташовані у Львівській області, торговельна марка «Галичина», висококваліфікований персонал, сучасні технології та налагоджені канали збуту. Ці ресурси формують основу операційної діяльності та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Ціннісна пропозиція компанії базується на натуральності продукції, її локальному походженні, традиційних рецептах, сучасному дизайні упаковки та широкому асортименті. Такий набір характеристик відповідає очікуванням сучасного споживача, орієнтованого на якість, безпечність та естетичність.

Канали збуту включають національні супермаркети, регіональних дистриб'юторів, сегмент HoReCa, власний веб-сайт, маркетплейси та експортні поставки. Це дозволяє компанії охоплювати різні споживчі сегменти та забезпечувати стабільний обіг продукції.

У сфері взаємовідносин з клієнтами компанія використовує програми лояльності, активну присутність у соціальних мережах, гарячу лінію для зворотного зв'язку та емоційно заряджену бренд-комунікацію. Такий підхід сприяє формуванню довіри та тривалих відносин із споживачами.

Цільові сегменти охоплюють сім'ї з дітьми, мешканців міст, які цінують натуральність, заклади громадського харчування та B2B-партнерів. Це дозволяє компанії адаптувати асортимент та комунікацію до потреб різних груп споживачів.

Структура витрат включає закупівлю сировини, виробничі витрати, логістику, оплату праці, маркетинг, сертифікацію та контроль якості. Така деталізація дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками та оптимізувати витрати.

Джерела доходів формуються за рахунок продажу готової продукції через ритейл та дистриб'юторів, контрактних поставок у B2B-сегменті, експортних операцій та, за наявності, реалізації продукції під власною маркою (Private Label).

Загалом, бізнес-модель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» демонструє збалансовану структуру, що поєднує виробничу ефективність, маркетингову гнучкість та орієнтацію на споживача. Вона є основою для стратегічного розвитку компанії в умовах конкурентного ринку та цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що бізнес-модель є не лише операційною конструкцією, а й стратегічним інструментом, який визначає логіку створення, доставки та монетизації цінності. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові переваги. Аналіз сучасних теоретичних підходів і практичних кейсів підтвердив, що інтеграція бізнес-моделі з елементами стратегічного управління є критично важливою умовою сталого розвитку підприємства.

На прикладі ТОВ «Молочна компанія Галичина» продемонстровано, як поступова трансформація бізнес-моделі – від класичної виробничої до цифрово орієнтованої сервісної – дозволяє підприємству зберігати стабільність, розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність. Впровадження ERP- та CRM-систем, розвиток онлайн-каналів, запуск нових продуктів (зокрема безлактозних) та активна комунікація з клієнтами через цифрові платформи стали ключовими чинниками зростання. Компанія змогла збільшити частку ринку у Західній Україні до 17% та забезпечити приріст доходу на 9,5% у 2024 році.

Практичні рекомендації для підприємств полягають у необхідності регулярного перегляду бізнес-моделі з урахуванням стратегічних цілей, цифрових викликів та змін у поведінці споживачів. Доцільно використовувати інструменти Business Model Canvas, Lean Canvas та Value Proposition Canvas для візуалізації та тестування гіпотез. Особливу увагу слід приділяти ціннісній пропозиції, оскільки саме вона формує унікальність бренду та визначає його позиціонування на ринку. Важливо також диверсифікувати канали збуту, інтегрувати цифрові рішення та розвивати партнерські відносини.

Підприємствам доцільно впроваджувати гнучкі моделі управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни, масштабувати успішні рішення та мінімізувати ризики. Це особливо актуально в умовах нестабільного

економічного середовища, зростання конкуренції та цифрової трансформації. Важливо також враховувати принципи сталого розвитку, екологічності та соціальної відповідальності, які дедалі більше впливають на споживчі уподобання та інвестиційну привабливість.

Таким чином, формування ефективної бізнес-моделі є безперервним процесом, що поєднує стратегічне бачення, інноваційні підходи та гнучке управління ресурсами. Успішна бізнес-модель дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів, а й формувати нові ринки, створювати унікальну цінність для клієнтів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Величко К.Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Economy and Society*. 2023. №52. С. 45–52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2555/2474>
2. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Нові бізнес-моделі та стиль бізнесу. *Наукові записки Львівської політехніки*. 2022. № 5. С. 33–40.
3. Кадикова І. М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Business Inform*. 2022. № 12. С. 14–19.
4. Касумов А. К. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 2. С. 78–84.
5. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 3(147). С. 112–118.
6. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 45–50.

7. Терлецька Ю. О. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 56–60.
8. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 240 с.
9. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Стратегія розвитку України*. 2023. № 1. С. 21–28.
10. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.
11. Здреник В., Грод А., Очеретко Б. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей. *Економіка та організація управління*. 2024. №2. С. 112–118. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6085/6565657414>
12. Солос М.М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. №32. С. 77–84.
13. Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson Education, 2023. 576 p.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley, 2010. 288 p.
15. Марченко М. М. Особливості побудови бізнес-моделі ощадливого стартапу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Вип. 3-4. С. 72-77.
16. Фукс К., Косар Н. Методика формування концепції цифрового продукту та маркетингового ціноутворення на основі сприйнятої цінності для споживача. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7584>
17. ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/finance-report/>

References

1. Velychko, K. and Tsybulska, E. (2023), "Transformation of companies' business models: modern challenges and prospects in the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2555/2474> (Accessed 05 April 2026).
2. Havran, V. Ya., Hrybyk, I. I. and Komar, Yu. O. (2022), "New business models and business style", *Naukovi zapysky Lvivskoi politekhniki*, vol. 5, pp. 33–40.
3. Kadykova, I. M. and Babenko, D. I. (2022), "Modern trends in strategic management development", *Business Inform*, vol. 12, pp. 14–19.
4. Kasumov, T. A. (2021), "Analysis of the effectiveness of innovative business models in the company's competitiveness system", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, vol. 2, pp. 78–84.
5. Lisova, R. M. (2021), "Genesis of views on the evolution of the business model concept", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 3(147), pp. 112–118.
6. Skryl', V.V. (2016), "Enterprise business models: evolution and classification", *Ekonomika i Suspil'stvo*, vol. 7, pp. 490-497.
7. Terletska, Yu. O. (2023), "The impact of an innovative business model on the strategic development of a business entity", *Molodyi vchenyi*, vol. 4, pp. 56–60.
8. Shvydanenko, H.O. and Revutska, N.V. (2013), *Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva* [Formation of enterprise business model], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Shostak, L., Sadovska, M. and Matviichuk, S. (2023), "Strategic aspects of forming an enterprise business model in the context of digital transformation", *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, vol. 1, pp. 21–28.

10. Smerichevskii, S. and Klimova, O. (2017), “Business model canvas as a universal concept of business management”, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 11–14.

11. Zdrenyk, V., Hrod, A. and Ocheretko, B. (2024), “The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and innovation project management”, *Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2, pp. 112–118, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6085/6565657414> (Accessed 05 April 2026).

12. Solos, M.M. (2025), “Modern models of implementing digital transformation strategies of business processes of commercial enterprises in Ukraine”, *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*, vol. 32. S. 77–84.

13. Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2023), *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 17th ed, Pearson Education Limited, Harlow, UK.

14. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken, USA.

15. Marchenko, M. M. (2022), “Features of building a lean startup business model”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3-4, pp. 72-77.

16. Fuks, K. and Kosar, N. (2026), “Methodology for forming a digital product concept and marketing pricing based on perceived consumer value”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7584> (Accessed 05 April 2026).

17. Milk company “Galychyna” (2026), available at: <https://galychyna.com.ua/finance-report/> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26