

3. Optimization of "government-business" interaction: Developing effective mechanisms for public-private partnerships to improve the investment climate and protect investor rights.

4. Clusterization of the economic space: Supporting industry clusters and implementing regional programs as drivers of intensive economic growth.

In conclusion, it can be noted that strategic investment management is a key tool for ensuring an enterprise's competitiveness, as it allows for the transformation of financial resources into sustainable technological advantages. In the context of post-crisis recovery, the success of business entities depends on moving away from short-term operational goals in favor of long-term investment in digitalization, innovation, and diversification. The synergy of state support, cluster initiatives, and an orientation toward high-tech markets is a necessary condition for forming a viable development model and strengthening the positions of Ukrainian enterprises in the global economic space.

References:

1. *Competitive strategies of innovation and investment development of enterprises*, Romaniuk O. G., serov I. V., 2024, URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1739052292.pdf>
2. *Competitiveness of the enterprise as a factor of increasing its investment attractiveness*, Biliavskiy V.M., Sheputa M.M., 11-12'2017 [72]
3. *Investment management: New value guidelines for the post-war period*, Olena Gudzyk, No 2 (53), 2025, URL: <https://surl.li/nrlryo>

Балабаш О.С.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції та актуалізацією принципів сталого розвитку. У таких умовах підприємства потребують нових підходів до управління, що забезпечують узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей.

Одним із ключових напрямів є інтеграція стратегії та бізнес-моделі, яка дозволяє поєднати довгострокові орієнтири розвитку з механізмами створення та реалізації цінності. В таких умовах формування інтегрованого підходу до

управління сталим розвитком бізнесу набуває особливої актуальності. Метою дослідження є обґрунтування ролі інтеграції стратегії та бізнес-моделі у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Систематизація та узагальнення наукових праць з досліджуваної тематики дозволяє виокремити спільні риси у баченні науковців та визначити чотири основні підходи до співвідношення понять «стратегія» та «бізнес-модель»: як тотожні або взаємозамінні категорії [1,2], як різні, але взаємопов'язані поняття [3, 4, 5], як такі, де стратегія є похідною бізнес-моделі [6, 7], та як такі, де бізнес-модель розглядається складовою або механізмом реалізації стратегії [8, 9].

Таблиця 1

Систематизація підходів щодо співвідношення понять «стратегія» та «бізнес-модель»

Автори	Визначення	Сутність підходу
1. Стратегія і бізнес-модель як взаємозамінні поняття		
Чайлд Дж. [1]	Межі між поняттями розмиваються; бізнес-модель виконує стратегічні функції	
Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. [2]		
2. Стратегія і бізнес-модель взаємопов'язані поняття		
Магретта Дж. [3]	Бізнес-модель описує логіку створення та монетизації цінності; стратегія відповідає за конкурентне позиціонування, захист та довгострокову конкурентну перевагу	
Аміт Р., Зотт К. [4]		
Остервальдер А., Піньє І., Туччі К. [5]		
3. Стратегія є похідною бізнес-моделі		
Чесброу Г., Розенблум Р. [6]	Бізнес-модель виступає надсистемою. Інтеграція стратегічних рішень у структуру бізнес-моделі	
Ендрюс К. [7]		
4. Бізнес-модель є компонентом стратегії		
Паулус-Ромер Д., Шаттон Г. та Бауернгансль Т. [8]	Стратегія визначає довгострокові цілі та конкурентний вибір; бізнес-модель є механізмом їх реалізації та операціоналізації	
Ульріх П. та Фібіц О. [9]		

Представники першого підходу (Дж. Чайлд, Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька) фактично ототожнюють стратегію і бізнес-модель, підкреслюючи, що бізнес-модель виконує стратегічні функції – формування місії, визначення напрямів розвитку та забезпечення конкурентних переваг. У рамках цього підходу межі між поняттями є розмитими, а бізнес-модель розглядається як інструмент реалізації стратегічного вибору.

Другий підхід, найбільш поширений у сучасних дослідженнях (Дж. Магретта, Д. Тісс, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, П. Б. Седдон, Д. П. Льюїс, Ф. Фрімен, Г. Шенкс, Р. Аміт, К. Зотт, А. Остервальдер, І. Піньє, К. Туччі), базується на розмежуванні цих понять за функціональним призначенням. Бізнес-модель трактується як логіка створення, надання та монетизації цінності, тоді як стратегія визначає способи досягнення конкурентних переваг, позиціонування та

забезпечення довгострокової стійкості. У цьому контексті бізнес-модель виступає необхідною, але недостатньою умовою стійкої конкурентної переваги, а також механізмом трансляції стратегічних орієнтирів у практичну площину.

У межах третього підходу (Г. Чесброу, Р. Розенблум, К. Ендрюс) стратегія розглядається як похідна бізнес-моделі. Бізнес-модель трактується як надсистема, що формує рамки конкурентної стратегії та інтегрує стратегічні рішення в цілісну архітектуру створення цінності.

Четвертий підхід (А. Д. Чандлер, Д. Паулус-Ромер, Г. Шаттон, Т. Баурнганслє, П. Ульріх, О. Фібіц, Г. Філюк, С. Піменов) виходить із пріоритетності стратегії, в межах якої бізнес-модель є її складовою або інструментом операціоналізації. У цьому випадку стратегія визначає довгострокові цілі та конкурентний вибір, тоді як бізнес-модель забезпечує їх реалізацію через узгодження ресурсів, процесів і механізмів створення та привласнення цінності.

Встановлено, що ефективне управління сталим розвитком бізнесу потребує інтеграції стратегії та бізнес-моделі як взаємодоповнюючих елементів єдиної управлінської системи [10, 11]. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив еволюцію поглядів від їх ототожнення до чіткого функціонального розмежування та взаємозв'язку. Найбільш обґрунтованим є підхід, відповідно до якого стратегія визначає довгострокові орієнтири та конкурентну логіку розвитку підприємства, тоді як бізнес-модель забезпечує їх практичну реалізацію через механізми створення і монетизації цінності. Така інтеграція сприяє узгодженню економічних, екологічних і соціальних цілей, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формує передумови для забезпечення його довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

- 1 Child J. *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice* // *Sociology*. 1972. Vol. 6. P. 1–22. URL: <https://www.jstor.org/stable/42852043>
- 2 Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. *Формування бізнес-моделі підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.*
- 3 Magretta J. *Why business models matter* // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- 4 Amit R., Zott C. *Creating value through business model innovation* // *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53, No. 3. P. 41–49. URL: <https://surl.lulupmvyyu>

5 Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2010.

6 Chesbrough H., Rosenbloom R. S. *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies* // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, No. 3. P. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

7 Andrews K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Taylor & Francis, 1971.

8 Paulus-Rohmer D., Schatton H., Bauernhansl T. *Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization – How the manufacturing industry is going to change its logic* // *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 57. P. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.003>

9 Ulrich P., Fibitz A. *Business model innovation and digitalization: Could ambidexterity be the solution to manage both? – A conceptual framework with propositions* // *Corporate & Business Strategy Review*. 2020. Vol. 1, No. 2. P. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrvl12art1>

10 Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. *Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants* // *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13, No. 3. P. 196–214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>

11 Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. *Innovative tools for motivating strategic human resource development in IT business* // *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2026. Vol. 272. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_7

Безсмертний М.О.,
здобувач вищої освіти,
Тарасюк М.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МЕТОДИКА ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ (ROI) У PPC-КАМПАНІЯХ: ДОСВІД МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА

Контекстна реклама за моделлю Pay-Per-Click (PPC) посідає центральне місце у структурі digital-маркетингових витрат сучасного бізнесу [4]. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, ринок контекстної реклами в Україні у 2024-2025 роках показує стійке зростання попри виклики воєнного