

Шаповал В. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3603-9348

e-mail: vadim_shapoval@ukr.net

Літвінов Ю. І., кандидат технічних наук, асистент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1801-6719

e-mail: litvinovyuriy82@gmail.com

Висоцький С. В., магістр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

Моделювання бізнесу виробничого підприємства як підґрунтя проєктів забезпечення конкурентної позиції

Анотація. Дослідження присвячене пошуку нових підходів до управління конкурентною позицією виробничого підприємства на основі аналізу алгоритмів моделювання бізнесу. При цьому шаблон бізнес-моделі розглядається як основа комплексного обґрунтування можливості реалізації певних інвестиційних проєктів щодо набуття підприємством конкурентних переваг в певних умовах його зовнішнього середовища. Для проведення дослідження використано історичний підхід, методи порівняння, узагальнення, логіко-структурного аналізу з метою визначення особливостей умов реалізації проєктів забезпечення конкурентної позиції підприємства, а також вдосконалення процесу розробки бізнес-моделі.

Визначено, що конкурентна позиція підприємства, як інтегральна якісна та кількісна оцінка положення компанії на ринку, є результатом сформованих конкурентних переваг. Завдяки розробці та реалізації конкурентної стратегії підприємство набуває певного ринкового статусу, який визначає успішність конкретної моделі бізнесу. Проведене дослідження засвідчило наявну тенденцію до орієнтації розробників шаблонів бізнес-моделей на споживчу цінність пропозиції підприємства та комбінування комплексу елементів, які системно характеризують бізнес. У результаті дослідження встановлено, що ініціація та виконання інвестиційних проєктів виробничого підприємства, спрямованих на посилення його конкурентної позиції, має здійснюватися з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів. Цим визначається доцільність ідентифікація цінності, яка створюється не лише для споживачів та ключових партнерів, а також для інших груп стейкхолдерів. З урахуванням ймовірних змін характеру впливу суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема територіальної громади, на діяльність виробничого підприємства елемент шаблону розробки бізнес-моделі «ключові партнери» трансформований в елемент «ключові суб'єкти позитивного/негативного впливу». Оновлений шаблон розробки бізнес-моделі орієнтує на більш ґрунтовне прогнозування ризиків протидії ключових стейкхолдерів або використання їх можливостей в довгостроковому періоді, що в цілому сприяє розвитку підприємницької функції на чинному підприємстві.

Ключові слова: бізнес-модель; моделювання бізнесу; споживча цінність; виробниче підприємство; конкурентна позиція; інвестиційні проєкти; стейкхолдери; територіальні громади; вплив; ризик.

Shapoval Vadym, PhD (Economics), Associate Professor at the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Litvinov Yurii, PhD (Technical Sciences), Assistant Lecturer at the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Vysotskyi Sergii, Applicant of Higher Education. Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Management Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Modelling Business Manufacturing Enterprises as the Basis Support Projects Competitive Position

Introduction. The study is dedicated to finding new approaches to managing the competitive position of a manufacturing enterprise based on the analysis of business modelling algorithms. At the same time, the business model pattern is considered as the basis for a comprehensive justification of the possibility of implementing certain investment projects for the acquisition of competitive advantages by an enterprise in certain conditions of its external environment. The study has used the historical approach, methods of comparison, generalization, logical and structural analysis in order to determine the specifics of the conditions for the implementation of projects to ensure the competitive position of a company, as well as improving the process of business model development.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the direction of development of methodological foundations of business modelling as a basis for ensuring the competitive position of an enterprise.

Results. It is determined that the competitive position of any company, as an integral qualitative and quantitative assessment of the position of a company in the market, is the result of the generated competitive advantages. Through the development and implementation of a competitive strategy, a company acquires its certain market status that determines the success of the particular business model. The conducted research has shown that there is the tendency as for orientation of developers of business model patterns on the consumer value of the enterprise offer and combining the complex of elements that systematically characterize the business, taking into account the interests of a wide range of stakeholders. This determines the feasibility of identifying value that is created not only for consumers and key partners, but also for other stakeholder groups. It is given the probable changes in the nature of the influence of environmental parties, in particular the territorial community, on the activity of the manufacturing enterprise element of the pattern of development of the business model "key partners" transformed into the element "key subjects of positive / negative impact".

Conclusions. The updated business model development pattern focuses more elaborately on risks forecasting of counteracting key stakeholders or utilizing their capabilities over the long term, which generally contributes to the development of an entrepreneurial function in the existing enterprise.

Keywords: business model; business modelling; consumer value; production enterprise; competitive position; investment projects; stakeholders; territorial communities; influence; risk.

JEL Classification: D 02; D 21; D 46; L 21; L 26.

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції та результати науково-технічного прогресу обумовлюють появу нових штучних матеріалів, новітніх засобів та технологій виробництва, прискорюють процеси переформатування попиту та пропозиції на поточних товарних ринках. Підвищення конкуренції на ринках збуту призведе до змін комплексу ризиків підприємств та актуалізує необхідність підвищення уваги менеджменту до оцінки сталості та інвестиційної привабливості певного виду бізнесу в цілому. Системний підхід до формування конкурентної позиції виробничого підприємства ґрунтується на тому, що прибутковість бізнесу підприємства забезпечується управлінням багатьма різноманітними важелями різної функціональної ознаки та суб'єктно-об'єктної спрямованості. Так, формування та утримання конкурентних переваг підприємства, що визначатиме його конкурентну позицію на конкретному товарному ринку, пов'язується з актуалізацією характеристик процесу моделювання бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування конкурентних переваг, досягнення цільової конкурентної позиції виробничого підприємства, удосконалення моделювання бізнесу та інші процеси підприємницької й управлінської діяльності перебувають в колі наукових та практичних інтересів. Вагомий внесок в розвиток методичних засад планування бізнесу зробили іноземні (М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансоф, І. Пінье, О. Остервальдер, Е. Маурья) та вітчизняні (С. Ілляшенко, О. Гребешкова, К. Лозовий, В. Василенко) вчені, консультанти та практики. Так, П. Алакозова [1] шляхом класифікації підходів до визначення «бізнес-моделі підприємства» доводить поширеність орієнтації моделей на «клієнта», «виробництво», «ринок», що дозволяє пропонувати їх окремим видам економічної діяльності із урахуванням особливостей їх бізнес-процесів. На нашу думку, така класифікація матиме цінність переважно в теоретичній площині та аналітичній діяльності, оскільки концентрація уваги на

будь-якій із наведених орієнтацій моделювання призведе до зменшення уваги іншим аспектам бізнесу.

Виходець Ю. та Н. Ровинська [2] слушно зауважують, що поняття «бізнес-модель» перебуває в процесі уточнення, але головним аспектом відповідного моделювання є визначення відносин зі стейкхолдерами та відповідний розподіл ролей. Зміни відносин зі стейкхолдерами визначають зміни бізнес-моделі підприємства. В іншій роботі цих авторів [3] бізнес-модель розглядається як об'єкт управління проектом та складовий елемент ініціації проекту, що, на нашу думку, є цілком доцільним, але слід звернути увагу на відмінність діяльності (особистих характеристик) розробника моделі та проектного менеджера.

Розглядаючи проблематику узгодження економічних інтересів, О. Роженько [4] запропонувала 3-D бізнес-модель формування організаційної культури підприємства як спосіб його адаптації до умов зовнішнього середовища. При цьому недостатньо уваги приділено суб'єктам суспільства, які не мають безпосереднього відношення до бізнесу (клієнти, партнери тощо), але перебувають в зоні негативного впливу екстернальних ефектів бізнесу (наприклад, мешканці населеного пункту). У питанні тестуванні бізнес-моделі стартапів та бізнес-процесів пріоритетними є сфери споживачів та конкурентів [5-7], що дозволяє вдосконалювати продукт, але недостатня увага приділена іншим суб'єктам, які не є конкурентами, але можуть бути противниками проекту, може підвищити ризик невдачі бізнесу.

Попри ґрунтовне опрацювання теоретико-практичних засад розробки моделі бізнесу та обґрунтування конкурентної стратегії, реальні підприємства зазнають втрат та збитків, що, на нашу думку, пов'язано з помилками на етапі планування бізнесу, які трансформуються в ризики та фактичні негативні наслідки для підприємства.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку методичних засад

моделювання бізнесу як підґрунтя забезпечення конкурентної позиції підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання бізнесу – це процес розробки його концепції, а саме обґрунтування основних системоутворювальних елементів, що визначають підприємницьку ідею та місію проекту, головні змістовні процеси та потрібні ресурси, структуру очікуваних витрат, алгоритм отримання доходів тощо. Моделювання бізнесу зазвичай асоціюють з наступними видами діяльності: генерування підприємницьких ідей, стратегічне планування, розробка бізнес-плану та інші процеси ініціювання нового та розвитку поточного бізнесу. На відміну від зазначених видів діяльності з планування бізнесу, його моделювання орієнтовано на розробку вербально-знаково-візуальної системи характеристик бізнес-проекту та умов його здійснення, що пояснюють механізм отримання прибутку. Значущою відмінністю бізнес-моделі є її лаконічність, що дозволяє тримати її в «оперативній пам'яті» суб'єктів прийняття управлінських рішень та застосовувати при оцінці подій та тестуванні ймовірних сценаріїв розвитку.

Науково-практичні засади розробки бізнес-моделі мають тривалу історію пошуків «ідеального алгоритму», який визначатиме певний стандарт процесу обґрунтування концепції бізнесу. Поширені методичні підходи розробки бізнес-моделі ґрунтуються на розуміння послідовності утворення споживчої цінності, зокрема:

- концепція ланцюжка цінності;
- ланцюжок утворення цінності;

1. Основні види діяльності

1.1. Закупівля матеріалів (оборотні фонди)	1.2. Здійснення виробництва	1.3. Розподіл продукції (склади, дилери)	1.4. Продажі, маркетинг	1.5. Сервіс
<i>2. Допоміжні види діяльності</i>				
2.1. Закупівлі (основні засоби)				
2.2. Дослідження та розробки				
2.3. Управління людськими ресурсами				
2.4. Інфраструктура (структура, фінанси тощо)				

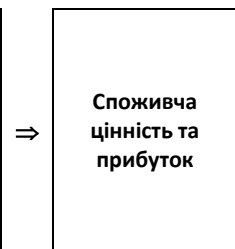


Рисунок 1 – Ланцюжок утворення цінності за М. Портером

Джерело: [8]

Актуалізація клієнтоорієнтованого підходу в управлінні призвела до реверсу ланцюжка формування цінності, що є вагомим етапом розуміння послідовності планування бізнесу (рис. 2). Розробка концепції бізнесу за принципом «від виробника», де пріоритетним критерієм є його базові активні компетенції, призводило до виникнення проблем з реалізацією продукції. Отже, персонал з маркетингу та продажів отримував завдання щодо забезпечення збуту продукції, яку може виробляти підприємство. Розвиток концепцій маркетингу та його поширення в інші функціональні сфери управління підприємством

– канва розробки бізнес-моделі та її інтерпретації.

Концепція ланцюга цінності, розробленого консалтинговою компанією *McKinsey*, полягає в плануванні шістьох процесів поводження з товаром: технологія; дизайн продукту; виробництво; маркетинг; розподіл; обслуговування. Досягнення конкурентної переваги підприємства на ринку певної продукції відбувається шляхом оптимізації та розвитку можливостей кожної ланки ланцюжка. Такий підхід відбиває ширше розуміння бізнес-процесів, дозволяє визначити проблемні та перспективні функціональну сферу для концентрації уваги управлінського складу персоналу підприємства. На нашу думку, застосування цього методу буде більш ефективним в умовах планування розвитку підприємства, яке працює, коли існує можливість оцінити вже сформовані активи та їх придатність для реалізації оновлених планів діяльності.

Більш деталізованим є ланцюжок утворення цінності від М. Портера [8], який запропонував не лише послідовність бізнес-процесів, але й визначив загальносистемні інфраструктурні сфери підприємства, які визначають можливість отримання результатів та забезпечення ефективності всіх етапів формування цінності (рис. 1). Цей метод більш активно спрямовує увагу розробників бізнес-моделі на допоміжні види діяльності, необхідність їх своєчасної оцінки, інвестування в оптимізацію та інноваційне оновлення. Таким чином, створюючи умови для ефективної основної діяльності, підприємство отримуватиме конкурентні переваги та поліпшуватиме власну ринкову позицію.

забезпечили підвищення статусу споживача в процесі бізнес-моделювання та, одночасно, актуалізували завдання дослідження попиту споживачів в динаміці соціально-економічного розвитку суспільства.

Попри переваги методу ланцюжку формування цінності його практичне застосування розробниками-початківцями обмежено рівнем їх професійної підготовки, а саме можливістю вільно оперувати комплексами інструментів та рішень у сфері виробничого менеджменту, маркетингу, продажів тощо.

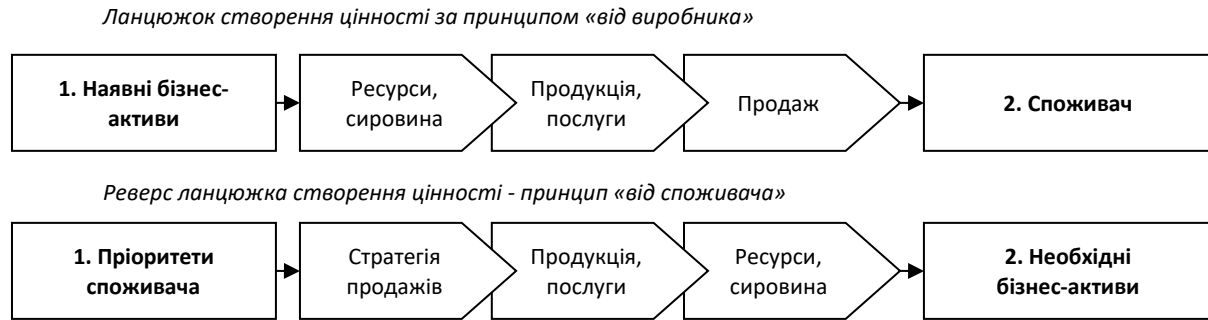


Рисунок 2 – Еволюція ланцюжка створення цінності для споживача як основи механізму отримання прибутку

Джерело: [8]

Якщо метод застосовують досвідчені фахівці, то існує ризик надання переваги одній чи декільком функціональним сферами (видам діяльності) та недооцінки ризиків в інших сферах. Це свідчить про відсутність загального бачення бізнесу, концентрацію уваги на питаннях-завданнях, найкраще забезпечених експертними знаннями та іншими активами. Методика «CANVAS» (полотно, канва) розробки бізнес-моделі І. Пінье та О. Остервальдера [9] являє собою більш структурований алгоритм (шаблон) обґрунтування

бізнес-моделі, який базується на економічній системі проекту, що забезпечується блоком рішень стосовно надання цінності клієнту та забезпечення внутрішньої результативності діяльності за бізнес-проектом (рис. 3). Рекомендація щодо обмеження обсягу інформації, що відображається в елементах моделі, обумовлена доцільністю набуття такої характеристики як конкретність та легкість сприйняття зацікавленими особами.

Шаблон розробки бізнес-моделі «CANVAS»

8. Ключові партнери	7. Ключова діяльність	2. Цінність для споживача	4. Взаємовідносини зі споживачем	1. Сегменти споживача
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Джерела доходів	

Інтерпретація блоків елементів бізнес-моделі:

Блок 1 елементів № 1,2,3,4 – імплементація маркетинг-міксу «4С»;

Блок 2 елементів № 6,7,8 – імплементація методології проектного управління;

Блок 3 елементів № 5,9 – визначення економічної системи бізнесу.

Рисунок 3 – Виокремлення блоків елементів шаблону бізнес-моделі «CANVAS»

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Розуміння того, що шаблоном «CANVAS» не враховані всі чинники прийняття рішення щодо моделі-бізнесу, розпочалось природне для наукового середовища розширення та заміна елементів шаблону. Одним з найбільш поширених в практиці є шаблон розробки бізнес-моделі за методом раціональної канви (*Lean Canvas*) від бізнес-консультанта Еш Маурья [9]. Враховуючи, що шаблон *Lean Canvas* орієнтується на специфічні характеристики стартапів, в елементах моделі з'явилися метрики, конкретизація конкурентних переваг та їх сталість (рис. 4). Отже, одне з головних завдань моделювання – відстежувати стан бізнесу в різні періоди шляхом кількісної оцінки.

Стосовно першого пункту шаблону *Lean Canvas*, який визначає генерування нової підприємницької ідеї та є початком моделювання бізнесу, зауважується, що цим джерелом може бути будь-яка діяльність, подія,

інформація тощо. Тому краще зосередити увагу на тестуванні ідеї стосовно її успішності, що обумовлено: ризиком, пов'язаним зі споживачем (розуміння його потреб); ринковим ризиком (отримання прибутку); ризиком реалізації проекту (можливості здійснення запланованої діяльності). Тобто вірна підприємницька ідея та розроблена на цій підставі бізнес-модель перебуває на перетині доведених характеристик: можливе (*feasible*), життєздатне (*viable*), бажане (*desirable*).

З наведеного аналізу підходів до бізнес-моделювання можна зробити висновок, що відбувається маніпулювання множиною чинників прийняття рішення щодо моделі бізнесу, а саме для визначення найбільш важливих її системних елементів. Процедура розробки бізнес-моделі або спрощується або ускладнюється.



Рисунок 4 – Еволюція бізнес-моделювання *Lean Canvas* (послідовність етапів)

Джерело: [11]

Загальним результатом теоретичних та практичних напрацювань у сфері процедури складання бізнес-моделі є сукупність процесів та об'єктів, що мають високу взаємозалежність та значущість для теперішнього середовища. Отже, з урахуванням логіки бізнес-моделі розробляється конкурентна стратегія підприємства на конкретному товарному ринку. Конкурентна позиція розглядається як комплексна якісна та кількісна оцінка положення компанії на певному ринку, що обумовлено конкурентними перевагами підприємства [12, 13]. За цією оцінкою компанія набуває відповідного статусу, який характеризує успішність процесу бізнес-моделювання та впровадження бізнес-проєкту [14]. Здобуття певної конкурентної позиції, насамперед, є результатом якості («влучності») бізнес-моделі, що обумовлено як будовою самого процесу моделювання, так і якостями суб'єктів прийняття рішень – розробників моделі: аналітичності здібності, креативність, інтуїція тощо.

Зробимо наголос на тому, що в процесі планування бізнесу критичним моментом є аналіз, оцінка, інтерпретація стану та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Саме тому в багатьох інструментах бізнес-планування цьому елементу приділено багато уваги. У розглянутих підходах зовнішнє середовище представлено: споживачами (сегменти, пропонована цінність), конкурентами

(унікальність пропозиції) та ключовими партнерами (додатковий потенціал, конкурентні переваги). Слід погодитись, що ґрунтовний аналіз середовища передбачений в процесах стратегічного управління, проте, на нашу думку, навіть на етапі розробки моделі бізнесу мають визначити привабливість середовища, що доцільно здійснювати шляхом дослідження широкого кола стейкхолдерів. Цей висновок переважно спрямовуємо на бізнес, який в різний спосіб впливає на розвиток суспільства (громади), його окремих суб'єктів або груп, унеможливаючи чи стимулюючи їх господарську діяльність та соціальну активність. Визначення стейкхолдерів, оцінка сили їх впливу, актуальних інтересів та інших характеристик буде підґрунтям розробки адекватної стратегії управління ризиком та запобігання рішенням та діям, що призводитимуть до матеріальних та нематеріальних втрат.

У шаблоні для розробки бізнес-моделі пропонується змінити назву елементу «Ключові партнери» на «Ключові суб'єкти негативного/позитивного впливу» (рис. 5). Такий підхід надасть можливість виокремити споживачів зі складу стейкхолдерів (окремий елемент) та зосередити увагу на суб'єктах, які сприяють або стримують (протидіють) реалізації бізнес-проєкту.

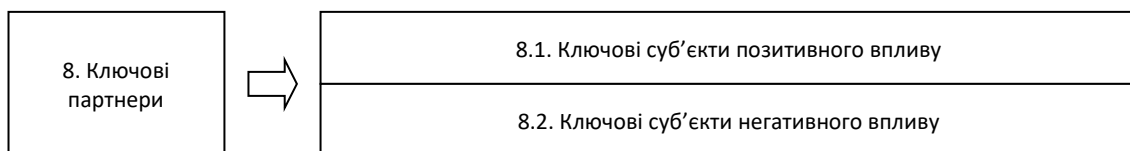


Рисунок 5 – Трансформація елементу «Ключові партнери» шаблону *CANVAS*

Джерело: розроблено авторами [10]

Одним з видів бізнесу, де наведена трансформація процедури розробки бізнес-моделі має високу актуальність, є видобуток корисних копалин з первинною їх технологічною переробкою для створення товарної продукції. Ураховуючи вплив на

довкілля технологічних процесів видобутку та переробки корисних копалин треба приділяти увагу стейкхолдерам в місті локації виробничої діяльності, а саме громадам на території яких розташовані поклади корисних копалин та, зокрема, суб'єктами місцевого

самоврядування, що які визначають та здійснюють процедуру погодження надання надр у користування з метою геологічного вивчення та розробки родовищ корисних.

Територіальні громади з низькою спроможністю формування місцевого бюджету зазвичай орієнтуються на використання наявних природних ресурсів, зокрема корисних копалин. Тому підприємницька діяльність у сфері розробки кар'єрів сприймається позитивно з огляду на потенційне підвищення попиту на місцеву робочу силу та збільшення фінансової спроможності громади. За умов наявності реальних альтернатив щодо використання ресурсів громади, наприклад, у сфері агробізнесу або туризму, оцінка проектів розробки надр може змінитися з позитивної на негативну. Отже, територіальна громада як впливова сторона, що заохочувала до розробки родовищ корисних копалин, трансформується в опонента такого бізнес-проекту. Така трансформація ролі громади з «лобіста» на «опонента» може відбутися в різний момент часу

реалізації проекту видобуту корисних копалин за певних обставин.

Виокремлення груп впливу з урахуванням його характеру (позитивний/негативний) дозволить зафіксувати увагу підприємців (менеджерів, які мають здійснювати підприємницькі функції) на ризиках та можливостях, пов'язаних із зовнішніми суб'єктами, у системному сприйнятті моделі бізнесу, що забезпечить більш ефективне управління бізнес-проектом.

Висновки. Отже, розробку інвестиційних проектів/програм для формування конкурентних переваг бізнесу виробничого підприємства на поточному товарному ринку треба здійснювати з обов'язковим складанням оновленої бізнес-моделі та прогнозуванням ризиків протидії ключових стейкхолдерів у довгостроковому періоді. Напрямом подальших досліджень може бути оцінка сили впливу стейкхолдерів в різних територіальних громадах з урахуванням нормативних та соціальних інструментів впливу на суб'єкт бізнесу.

Література:

1. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: еволюція та підходи до трактування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 38. С. 39-51.
2. Выходец Ю. С., Ровинская Н. Ю. Применение термина "бизнес-модель" для анализа и описания деятельности предприятия. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 65-76.
3. Выходец Ю. С., Ровинская Н. Ю. Роль и место бизнес-модели в управлении проектами. *Авиационно-космическая техника и технология*. 2016. № 3. С. 103-110.
4. Роженко О. В. Бізнес-модель формування організаційної культури підприємства як інструмент узгодженості економічних інтересів. *Торгівля і ринок України*. 2016. Вип. 39-40. С. 105-112.
5. Лігоненко Л. А., Мозальова М. В. Бізнес-модель стартап-проекту: розроблення, тестування та прийняття. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 8. С. 80-86.
6. Скриньковський Р. М., Павленчик Н. Ф., Горбонос Ф. В., Процюк Т. Б. Удосконалення експрес-діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням методу визначення оптимальних виробничих програм в системі операційного менеджменту. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. № 4 (44). С. 4-10. DOI:10.15587/2312-8372.2018.147968.
7. Башинська І. О. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 211-217. doi:10.32983/2222-4459-2019-8-211-217.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 67-104.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
10. Висоцький С. В., Шаповал В. А. Розвиток інструментарію моделювання бізнесу. Матеріали Сьомої всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Молодь: наука та інновації» (28-29 листопада 2019 р.). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка». С. 57-58.
11. Maurya Ash. What is the Right Fill Order for a Lean Canvas? URL: <https://blog.leanstack.com/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas-f8071d0c6c8c> (дата звернення: 01.02.2020).
12. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво*, 2017. № 39. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24714/Grebeshkova125-144.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.02.2020).
13. Веретенникова Г. Б. Формування конкурентних стратегій: методичний аспект. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 51-60. doi:10.30857/2413-0117.2018.2.5.
14. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К. : НАУ. 2014. Вип. 47. С. 36-40.

References:

1. Alakozova, P. E. (2016). Enterprise business model: evolution and grouping approaches to interpretation. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 38, 39-51 [in Ukrainian].
2. Vykhodets, Y. S. & Rovinska, N. Yu. (2013). Application of the concept "business model" in business analysis and description. *Economic and management of machine building enterprise*, 1, 65-76 [in Ukrainian].

3. Vykhodets, Y. S. & Rovinska, N. Yu. (2016). Role and place of business model in project management. *Aerospace technic and technology*, 3, 103-110 [in Ukrainian].
4. Rozhenko, O. V. (2016). Enterprise organizational culture business model formation as instrument of the economic interests coordination. *Trade and Market of Ukraine*, 39-40, 105-112 [in Ukrainian].
5. Ligonenko, L. A. & Mozalova, M. V. (2017). Efficiency of innovation projects hotel restaurant enterprises. *Odessa National University Herald. Economy*, 22 (8), 80-86 [in Ukrainian].
6. Skrynkovskyy, R., Pavlenchuk, N., Horbonos, F. & Protsiuk, T. (2018). Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4(44)). DOI:10.15587/2312-8372.2018.147968 [in Ukrainian].
7. Bashynska, I. O. (2019). Forming a System of Management of Business Processes of Industrial Enterprise with Identification of Factors and Indicators of Economic Security. *Business Inform*, 8(499), 211–217. doi:10.32983/2222-4459-2019-8-211-217 [in Ukrainian].
8. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press (Republished with a new introduction, 2005.)
9. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2008). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, IL, USA
10. Vysotsky, S. V & Shapoval, V. A. (2019). Development of business modeling tools. *Materialy S'omoyi vseukrayins'koyi naukovotekhnichnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv i molodykh vchenykh «Molod': nauka ta innovatsiyi»* [7 All-Ukrainian scientific and technical conference students, postgraduates and young scientists «Young: Science and Innovation»]. Dnipro University of Technology, 57-58 [in Ukrainian].
11. Maurya Ash. What is the Right Fill Order for a Lean Canvas? Retrieved from <https://blog.leanstack.com/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas-f8071d0c6c8c>.
12. Grebeshkova, O. & Gorbato, A. (2017). Competitive position of the enterprise: identification by four-property approach. *Collection of Scientific Papers Economy and Entrepreneurship*, 39, 125-144 [in Ukrainian].
13. Veretennikova, G. B. (2018). Formation of competitive strategies: a methodical aspect. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, 121(2), 51-60. doi:10.30857/2413-0117.2018.2.5 [in Ukrainian].
14. Vasilenko, V. (2014). Aspects of competitive positions enterprise in modern conditions. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 47, 36-40 [in Ukrainian].

