

УДК 658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.30>**Кузнецова І.О.**доктор економічних наук, професор
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>**Балабаш О.С.**кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано теоретичні підходи до відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі в системі стратегічного управління. У роботі застосовано метод теоретичного узагальнення для систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу – для зіставлення концепцій бізнес-моделі та виявлення спільних і відмінних рис, структурно-логічного аналізу – для обґрунтування взаємозв'язку понять. Виокремлено чотири підходи: перший – ототожнює стратегію і бізнес-модель; другий – розглядає їх як взаємопов'язані, але різні категорії; третій – стратегія похідна бізнес-моделі; четвертий – бізнес-модель слугує механізмом реалізації пріоритетної стратегії, забезпечуючи узгодження процесів створення цінності.

Ключові слова: стратегія, бізнес-модель, стратегічна бізнес-модель, стратегічне управління, управління підприємством, інтеграція стратегії та бізнес-моделі, конкурентні переваги, споживча цінність, бізнес-процеси.

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах зростаючої динамічності, невизначеності та посилення конкуренції, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління підприємством. У цих умовах традиційні уявлення про формування та реалізацію стратегії вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності та ефективності, що актуалізує пошук нових концептуальних засад управління, здатних інтегрувати стратегічні орієнтири з механізмами їх практичної реалізації.

Особливого значення набуває проблема узгодження стратегії та бізнес-моделі підприємства, оскільки саме їх взаємозв'язок визначає здатність суб'єкта господарювання створювати, надавати та привласнювати цінність у довгостроковій перспективі. Водночас у науковій літературі відсутня єдність щодо трактування співвідношення цих понять, що ускладнює формування цілісного підходу до їх використання в системі стратегічного управління.

За таких умов виникає необхідність систематизації існуючих наукових підходів, уточнення теоретичних положень та обґрунтування методичних засад відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та концептуалізації бізнес-моделі як категорії управління підприємством набула широкого розвитку у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Активізація досліджень у цій сфері пов'язана з розвитком інформаційних технологій та електронного бізнесу у 1990-х роках, що зумовило поширення

поняття «бізнес-модель» у наукових і прикладних дослідженнях [1, 2]. Подальшого розвитку ця категорія набула у працях Портера М. [3] та Магретти Дж. [4], де акцентовано увагу на її ролі у поясненні логіки створення цінності, хоча водночас відзначено відсутність єдиного підходу до визначення та часте ототожнення зі стратегією.

У межах стратегічного менеджменту сформувався два класичні підходи до формування конкурентних переваг: ринково позиціонування [5, 6] та ресурсного [7, 8]. Водночас сучасні дослідження піддають критиці традиційні одиниці аналізу, наголошуючи на їх обмеженій здатності пояснювати функціонування підприємств у динамічному середовищі [9].

Сучасні наукові підходи акцентують увагу на взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі. Зокрема, Аміт Р. і Зотт К. розглядають бізнес-модель як джерело інновацій і результативності [10], тоді як Чесбро Г. і Розенблум Р. трактують її як надсистему, що інтегрує стратегічні рішення [11]. Водночас Томпсон А. і Стрікланд А. наголошують на функціональному розмежуванні цих понять: стратегія забезпечує конкурентне позиціонування, а бізнес-модель – економічну логіку функціонування підприємства [12]. Подібних підходів дотримуються Ульріх, П.; Фібці, А. [13].

Окремі дослідження присвячені прикладним аспектам формування стратегій підприємств у різних галузях, зокрема аграрній [14] та ІТ-сфері [15], де розроблено методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища, визначення детермінант розвитку та формування функціональних стратегій.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць,



© Кузнецова І.О., Балабаш О.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

присвячених дослідженню стратегії та бізнес-моделі, у науковій літературі відсутня єдність щодо їх чіткого розмежування та узгодження в межах системи стратегічного управління підприємством. Наявні підходи або ототожнюють ці категорії, або розглядають їх ізольовано, що ускладнює формування цілісного бачення механізму їх взаємодії.

Недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні засади відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі як взаємодоповнюючих елементів єдиної системи управління. Це обмежує можливості формування цілісного механізму узгодження стратегічних рішень із архітектурою створення та привласнення цінності, а також знижує ефективність практичного використання цих категорій для формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Мета статті: обґрунтування теоретичних підходів до відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі в системі стратегічного управління підприємством.

Завдання дослідження:

- систематизувати наукові підходи до трактування понять «стратегія» та «бізнес-модель»;
- сформулювати теоретико-методичні засади відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі в системі стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати необхідність інтеграції понять «стратегія» та «бізнес-модель» та конкретизувати категорію «стратегічна бізнес-модель».

Виклад основного матеріалу дослідження. Систематизація та узагальнення наукових праць з досліджуваної тематики дозволяє виокремити спільні риси у баченні науковців та визначити чотири основні підходи до співвідношення понять «стра-

тегія» та «бізнес-модель»: як тотожні або взаємозамінні категорії [16, 17], як різні, але взаємопов'язані поняття [4, 10, 18], як такі, де стратегія є похідною бізнес-моделі [11, 19], та як такі, де бізнес-модель розглядається складовою або механізмом реалізації стратегії [20, 13] (табл. 1).

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. Стрікленд, П. Б. Седдон, Д. П. Льюїс, Ф. Фрімен, Г. Шенкс, Р. Аміт, К. Зотт, А. Остервальдер, І. Пінье, 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.

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. [16]	Введення поняття стратегічного вибору, що пояснює, чому компанії в однакових умовах можуть мати різні результати.	Межі між поняттями розмиваються; бізнес-модель виконує стратегічні функції
Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. [17]	Бізнес-модель виконує стратегічні функції (формування місії, конкурентних переваг), що фактично ототожнює її зі стратегією	
2. Стратегія і бізнес-модель взаємопов'язані поняття		
Магретта Дж. [4]	Бізнес-модель пояснює логіку створення цінності, стратегія – як бути кращим за конкурентів	Бізнес-модель описує логіку створення та монетизації цінності; стратегія відповідає за конкурентне позиціонування, захист та довгострокову конкурентну перевагу
Аміт Р., Зотт К. [10]	Протиставляють конкурентним стратегіям форми інновацій у бізнес-моделях, саме їх розглядаючи як джерела результативності у довгостроковій перспективі	
Остервальдер А., Пінье І., Туччі К. [18]	Бізнес-модель розглядається як інтеграційна ланка, яка транслює стратегічні орієнтири підприємства у конкретну архітектуру створення, надання та привласнення цінності.	
3. Стратегія є похідною бізнес-моделі		
Чесброу Г., Розенблум Р. [11]	Бізнес-модель формує конкурентну стратегію, що направлена на здобуття та утримання стійких переваг	Бізнес-модель виступає надсистемою. Інтеграція стратегічних рішень у структуру бізнес-моделі
Ендрюс К. [19]	Бізнес-модель як сучасна інтерпретація стратегії бізнес-одиниці	
4. Бізнес-модель є компонентом стратегії		
Паулус-Ромер Д., Шаттон Г. та Бауернгансль Т. [20]	Бізнес-модель слугує механізмом операціоналізації стратегії, забезпечуючи трансляцію стратегічних цілей у економічно життєздатні способи створення та привласнення цінності	Стратегія визначає довгострокові цілі та конкурентний вибір; бізнес-модель є механізмом їх реалізації та операціоналізації
Ульріх П. та Фібіц О. [13]	Бізнес-модель розглядають як неформалізований компонент стратегії та концептуальний інструмент для розкладання стратегії з абстрактного рівня на оперативний рівень бізнесу	

Четвертий підхід (А. Д. Чандлер, Д. Паулус-Ромер, Г. Шаттон, Т. Бауернгансль, П. Ульріх, О. Фібіц, Г. Филюк, 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.

Отже, проведений аналіз свідчить про еволюцію наукових поглядів від ототожнення понять до їх чіткого функціонального розмежування. Найбільш аргументованим видається підхід, відповідно до якого стратегія і бізнес-модель є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями: стратегія визначає напрям і конкурентну логіку розвитку підприємства, а бізнес-модель забезпечує структуровану та економічно обґрунтовану реалізацію обраного стратегічного курсу.

Необхідність введення в економічний обіг поняття «стратегічна бізнес-модель» зумовлена наявністю низки теоретико-методологічних неузгодженостей, що виникають у разі розгляду понять «стратегія» та «бізнес-модель» відокремлено.

До таких неузгодженостей вважаємо доцільним віднести:

- необхідність урахування характеру та інтенсивності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- потреба в комплексному аналізі чинників, що забезпечують максимізацію довгострокової прибутковості та стійкості бізнесу;
- узгодження довгострокових цілей із фундаментальними економічними параметрами діяльності підприємства (ресурсами, обсягами продажу, прибутком);
- формування дієвого механізму переходу від стратегічного вибору до його економічної реалізації;
- інтеграція факторів невизначеності в модель стратегічного управління;
- розроблення механізму проектування майбутньої економічної конфігурації бізнесу.

З огляду на вище наведене, стратегічну бізнес-модель доцільно трактувати як прогностично орієн-

товану конфігурацію економічної логіки бізнесу, що інтегрує базову бізнес-модель із довгостроковими стратегічними намірами компанії та слугує інструментом перевірки її майбутньої життєздатності в умовах технологічних і ринкових трансформацій.

Таке трактування дозволяє:

- зберегти аналітичну автономність понять «стратегія» і «бізнес-модель»;
- уникнути їх ототожнення;
- водночас пояснити механізм переходу від стратегічного вибору до економічної реалізації;
- інтегрувати фактор невизначеності у модель стратегічного управління.

Висновки.

1. У результаті дослідження систематизовано та узагальнено наукові підходи до трактування понять «стратегія» та «бізнес-модель», що дало змогу виокремити чотири ключові підходи до їх співвідношення: ототожнення, взаємопов'язаність, домінування бізнес-моделі над стратегією та розгляд бізнес-моделі як складової стратегії. Встановлено, що еволюція наукових поглядів відображає перехід від розмитості меж між цими категоріями до їх чіткого функціонального розмежування.

2. Сформовано теоретико-методичні засади відображення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі в системі стратегічного управління підприємством, відповідно до яких стратегія визначає довгострокові цілі, напрям розвитку та конкурентну логіку, тоді як бізнес-модель забезпечує їх практичну реалізацію через формування системи створення, надання та привласнення цінності, узгоджуючи ресурси, процеси та механізми отримання доходу.

3. Доведено, що введення поняття «стратегічна бізнес-модель» забезпечує поєднання стратегічних цілей підприємства з економічною логікою його діяльності, формуючи цілісний механізм управління. Обґрунтовано, що стратегічна бізнес-модель дозволяє узгодити довгострокові цілі з ресурсами, обсягами діяльності та фінансовими результатами, а також підвищує адаптивність підприємства до умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8, No. 2. P. 3–8. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016>
2. Kotha S. Competing on the internet: The case of Amazon.com. *European Management Journal*. 1998. Vol. 16, No. 2. P. 212–222. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v16y1998i2p212-222.html>
3. Porter M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 3. P. 62–78. URL: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
4. 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>
5. Mason E. Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*. 1939. Vol. 29. P. 61–74. URL: http://seinst.ru/files/vehi_5_002_mason_price-and-production-policies.pdf
6. Bain J. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1956.
7. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
8. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
9. Bettis R. A., Hitt M. A. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16 (Summer Special Issue). P. 7–19. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160915>
10. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53, No. 3. P. 41–49. URL: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/03/Creating-Value-through-Business-Model-Innovation.pdf>

11. 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>
12. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: Concepts and cases*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001.
13. 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/cbsrv1i2art1>
14. 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>
15. 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
16. 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>
17. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. *Формування бізнес-моделі підприємства* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209>
18. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2010.
19. Andrews K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Taylor & Francis, 1971.
20. 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>

References:

1. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets – International Journal of Electronic Commerce & Business Media*, no. 8 (2), pp. 3–8. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016>
2. Kotha, S. (1998, April). Competing on the internet: The case of Amazon.com. *European Management Journal*, no. 16 (2), pp. 212–222. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v16y1998i2p212-222.html>
3. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, no. 79 (3), pp. 62–78. Available at: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
4. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. no. 80. pp. 86–92. Available at: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
5. Mason, E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, no. 29, pp. 61–74. Available at: http://seinst.ru/files/vehi_5_002_mason_price-and-production-policies.pdf
6. Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
7. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, no. 5 (2), pp. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
8. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, no. 68 (3), pp. 79–91. Available at: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
9. Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, no. 16 (Summer Special Issue), pp. 7–19. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160915>
10. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, no. 53 (3), pp. 41–49. Available at: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/03/Creating-Value-through-Business-Model-Innovation.pdf>
11. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, no. 11 (3), pp. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
12. Thompson A. A., Strickland A. J. (2001). *Strategic management: concepts and cases*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Higher Education
13. Ulrich, P., & Fibitz, A. (2020). Business model innovation and digitalization: Could ambidexterity be the solution to manage both? – A conceptual framework with propositions. *Corporate & Business Strategy Review*, no. 1 (2), pp. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv1i2art1>
14. Balabash, O., Kuznetsova, I., Levytska, I., Zaika, S., & Skrypko, T. (2022). Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*, no. 13 (3), pp. 196–214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>
15. Kuznetsova, I., Balabash, O., & Karpenko, Y. (2026). *Innovative Tools for Motivating Strategic Human Resource Development in IT Business*. In A. Semenov, I. Yepifanova, & J. Kajanová (Eds.), *Data-Centric Business and Applications*. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Vol. 272. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_7
16. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, no. 6, pp. 1–22. Available at: <https://www.jstor.org/stable/42852043>
17. Shvydanenko, H. O., & Revutska, N. V. (2013). *Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva [Formation of the business model of the enterprise]*: navch. posib. Kyiv: KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209> (In Ukrainian)
18. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
19. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Taylor & Francis, New York.
20. Paulus-Rohmer, D., Schatton, H., & Bauernhansl, T. (2016). Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization – How the manufacturing industry is going to change its logic. *Procedia CIRP*, no. 57, pp. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.003>

Kuznetsova Inna, Balabash Olha
Odesa National Economics University

APPROACHES TO THE INTEGRATION OF STRATEGY AND THE BUSINESS MODEL IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

The purpose of this article is to substantiate theoretical approaches to reflecting the interrelationship between strategy and business model within the system of strategic management of an enterprise. The research methodology is based on analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific literature on the subject. The study identifies four main approaches to the relationship between the concepts of “strategy” and “business model”: as identical or interchangeable categories, as distinct but interconnected concepts, as cases where strategy is derived from the business model, and as cases where the business model functions as a component or mechanism for implementing strategy. The analysis demonstrates the evolution of scientific perspectives from the conflation of these concepts to their clear functional differentiation. It is emphasized that the most relevant approach in contemporary business conditions considers strategy and business model as interconnected yet non-identical categories. In this framework, strategy defines the long-term goals, development directions, and competitive logic of the enterprise, while the business model ensures their practical implementation through the formation of a coherent system for creating, delivering, and capturing value. The business model integrates resources, processes, and revenue mechanisms, translating strategic objectives into economically viable configurations. This conceptualization positions the strategic business model as a forward-looking configuration of the enterprise’s economic logic, combining the foundational business model with long-term strategic intentions and serving as a tool for assessing its future viability amid technological and market transformations. The study provides a theoretical and methodological basis for aligning strategic vision with operational execution, contributing to effective strategic management and the achievement of sustainable competitive advantages. The findings offer practical implications for managers and researchers seeking to integrate strategic planning with business model design, highlighting the necessity of a structured approach to coordinating strategic choices with operational mechanisms in dynamic and uncertain business environments. This approach ensures that enterprises are capable of adapting to market changes while maintaining alignment between strategic objectives and value creation processes.

Keywords: *strategy, business model, strategic business model, strategic management, enterprise management, integration of strategy and business model, competitive advantages, customer value, business processes.*

JEL classification: L20, L25, M21

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 18.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026