

УДК 330.88:658.011.4:003.2

JEL classification: L81; M21; O33, Q01, F15, Q41

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(2))

ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ВЗАЄМОДІЇ З ІНСТИТУЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

КУЗЕМКО Андрій

аспірант,

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0006-6427-0570>

Стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, поширення цифрових технологій та посилення впливу інституційних суб'єктів зумовлюють необхідність розроблення таких бізнес-моделей, які б забезпечували стабільне функціонування й довгостроковий розвиток підприємств. Традиційні бізнес-моделі дедалі частіше виявляють обмеженість у реагуванні на складні та нелінійні зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до синергетичних підходів, що передбачають поєднання різних ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських інструментів для створення доданої вартості. Важливим чинником, що визначає успішність таких моделей, є інституційне середовище — сукупність формальних і неформальних правил, норм, регуляторів і механізмів взаємодії суб'єктів ринку.

У сучасній економіці підприємства діють у складному, багаторівневому та нестабільному інституційному середовищі, яке суттєво впливає на їхні можливості розвитку, інноваційність та ефективність організаційних рішень. Активний розвиток цифрових технологій, ускладнення конкурентного середовища та посилення нормативного впливу зумовлюють зниження ефективності класичних підходів до побудови бізнес-моделей, що ускладнює забезпечення стабільного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Це зумовлює потребу у формуванні синергетичних бізнес-моделей, що ґрунтуються на інтеграції різних ресурсів, партнерств, технологій та управлінських практик.

Основною метою дослідження є розроблення теоретичних і методичних засад формування синергетичних бізнес-моделей у взаємодії з інституційним середовищем. Для досягнення цієї мети необхідно визначити вплив інституційних чинників на побудову бізнес-моделей, узагальнити сучасні підходи до їх формування, обґрунтувати механізми виникнення синергетичних ефектів та запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності й адаптивності підприємств.

Сучасні підходи до розвитку підприємств дедалі більше ґрунтуються на розумінні бізнес-моделі як цілісної системи створення, доставки та привласнення цінності. У межах системного підходу бізнес-модель розглядається не як проста сукупність окремих елементів, а як динамічна конфігурація взаємопов'язаних процесів, ресурсів, партнерських відносин і управлінських рішень, здатна забезпечувати виникнення синергетичного ефекту. Синергія проявляється у випадку, коли узгоджене функціонування складових бізнес-моделі дозволяє досягати результатів, що перевищують ефект від їх ізольованого використання, що є особливо важливим в умовах нестабільності та зростання складності економічних процесів.

Формування синергетичних бізнес-моделей у взаємодії з інституційним середовищем є ключовим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Узгодження внутрішніх ресурсів, управлінських процесів, партнерської взаємодії та інноваційних механізмів із формальними та неформальними інституційними нормами дозволяє досягати синергетичного ефекту, який забезпечує оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та ефективності діяльності. Такий підхід сприяє розвитку гнучких та адаптивних бізнес-моделей, здатних оперативно реагувати на зміни ринкових умов, цифровізацію економіки та зростання регуляторних вимог. Впровадження синергетичних бізнес-моделей стимулює інноваційну активність, підвищує якість взаємодії з партнерами та клієнтами, зміцнює репутаційний капітал підприємства і його позиції на ринку.

Ключові слова: синергетична бізнес-модель; інституційне середовище; синергія; інституційні чинники; підприємство; стратегічний розвиток; інновації; адаптивність; конкурентоспроможність; механізми взаємодії; бізнес-моделювання.

FORMATION OF SYNERGISTIC BUSINESS MODELS IN INTERACTION WITH THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

DEMIANENKO Tetiana, KUZEMKO Andriy

NNI "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" V. N. Karazin Kharkiv National University

Rapid changes in market conditions, the spread of digital technologies and the strengthening of the influence of institutional actors necessitate the development of such business models that would ensure the stable functioning and long-term development of enterprises. Traditional business models are increasingly showing limitations in responding to complex and non-linear changes in the external environment. This necessitates a transition to synergistic approaches that involve a combination of different resources, competencies, technologies and management tools to create added value. An important factor determining the success of such models is the institutional environment — a set of formal and informal rules, norms, regulators and mechanisms of interaction between market subjects.

In the modern economy, enterprises operate in a complex, multi-level and unstable institutional environment, which significantly affects their development opportunities, innovation and efficiency of organizational decisions. The active development of digital technologies, the complication of the competitive environment and the strengthening of regulatory influence lead to a decrease in the effectiveness of classical approaches to building business models, which complicates the provision of sustainable development of enterprises in the long term. This necessitates the formation of synergistic business models based on the integration of various resources, partnerships, technologies and management practices.

The main goal of the study is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of synergistic business models in interaction with the institutional environment. To achieve this goal, it is necessary to determine the influence of institutional factors on the construction of business models, generalize modern approaches to their formation, substantiate the mechanisms of synergistic effects and offer practical recommendations for increasing the efficiency and adaptability of enterprises.

Modern approaches to the development of enterprises are increasingly based on the understanding of the business model as a holistic system of creation, delivery and appropriation of value. Within the framework of the system approach, the business model is considered not as a simple set of individual elements, but as a dynamic configuration of interrelated processes, resources, partnerships and management decisions, capable of ensuring the emergence of a synergistic effect. Synergy is manifested in the case when the coordinated functioning of the components of the business model allows achieving results that exceed the effect of their isolated use, which is especially important in conditions of instability and increasing complexity of economic processes.

The formation of synergistic business models in interaction with the institutional environment is a key factor in ensuring the efficiency and competitiveness of modern enterprises. Alignment of internal resources, management processes, partnerships and innovation mechanisms with formal and informal institutional norms allows achieving a synergistic effect that ensures cost optimization, increased profitability and efficiency. This approach contributes to the development of flexible and adaptive business models that can quickly respond to changes in market conditions, digitalization of the economy and the growth of regulatory requirements. The introduction of synergistic business models stimulates innovation activity, improves the quality of interaction with partners and customers, strengthens the company's reputation capital and its position in the market.

Keywords: synergistic business model; institutional environment; synergy; institutional factors; enterprise; strategic development; innovation; adaptability; competitiveness; interaction mechanisms; business modeling.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.12.2025
Прийнята до друку / Accepted 19.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Дем'яненко Тетяна, Куземко Андрій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, поширення цифрових технологій та посилення впливу інституційних суб'єктів зумовлюють необхідність розроблення таких бізнес-моделей, які б забезпечували стабільне функціонування й довгостроковий розвиток підприємств. Традиційні бізнес-моделі дедалі частіше виявляють обмеженість у реагуванні на складні та нелінійні зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до синергетичних підходів, що передбачають поєднання різних ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських інструментів для створення доданої вартості. Важливим чинником, що визначає успішність таких моделей, є інституційне середовище — сукупність формальних і неформальних правил, норм, регуляторів і механізмів взаємодії суб'єктів ринку.

У сучасній економіці підприємства діють у складному, багаторівневому та нестабільному інституційному середовищі, яке суттєво впливає на їхні можливості розвитку, інноваційність та ефективність організаційних рішень. Активний розвиток цифрових технологій, ускладнення конкурентного середовища та посилення нормативного впливу зумовлюють зниження ефективності класичних підходів до побудови бізнес-моделей, що ускладнює забезпечення стабільного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Це зумовлює потребу у формуванні синергетичних бізнес-моделей, що ґрунтуються на інтеграції різних ресурсів, партнерств, технологій та управлінських практик.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування синергетичних бізнес-моделей у взаємодії з інституційним середовищем активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Питання бізнес-моделювання, синергетичних ефектів та інституційних чинників розвитку підприємств висвітлені у працях О. Остервальдера, І. Піньє, Г. Чесбро, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела, а також у дослідженнях вітчизняних учених, зокрема І. Ансоффа, В. Геєця, А. Гальчинського, О. Амоші, Л. Федулової, Н. Чухрай, М. Мескона, П. Саблука та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий інтерес до питань бізнес-моделювання, синергетики та інституційної економіки, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Передусім бракує комплексного підходу до інтеграції синергетичних принципів у процес формування бізнес-моделей з урахуванням багаторівневих інституційних впливів. Недостатньо досліджено механізми виникнення та оцінювання синергетичних ефектів у підприємницьких системах, а також способи їх залежності від формальних та неформальних інституційних чинників. Також невирішеним залишається питання методичного забезпечення узгодження бізнес-моделі з інституційним середовищем у контексті динамічних змін, що відбуваються в економіці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою дослідження є розроблення теоретичних і методичних засад формування синергетичних бізнес-моделей у взаємодії з інституційним середовищем. Для досягнення цієї мети необхідно визначити вплив інституційних чинників на побудову бізнес-моделей, узагальнити сучасні підходи до їх формування, обґрунтувати механізми виникнення синергетичних ефектів та запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності й адаптивності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні підходи до розвитку підприємств дедалі більше ґрунтуються на розумінні бізнес-моделі як цілісної системи створення, доставки та привласнення цінності. У межах системного підходу бізнес-модель розглядається не як проста сукупність окремих елементів, а як динамічна конфігурація взаємопов'язаних процесів, ресурсів, партнерських відносин і управлінських рішень, здатна забезпечувати виникнення синергетичного ефекту. Синергія проявляється у випадку, коли узгоджене функціонування складових бізнес-моделі дозволяє досягати результатів, що перевищують ефект від їх ізольованого використання, що є особливо важливим в умовах нестабільності та зростання складності економічних процесів.

Інституційне середовище відіграє визначальну роль у формуванні синергетичних бізнес-моделей, оскільки воно задає правила, норми та обмеження економічної діяльності [1]. Воно охоплює формальні інститути, зокрема законодавче та нормативно-правове регулювання, податкову систему, стандарти і вимоги, а також неформальні інститути, такі як ділові традиції, соціальні норми, корпоративна культура та рівень довіри між економічними агентами. Взаємодія підприємства з інституційним середовищем має двосторонній характер, адже інститути впливають на вибір стратегічних рішень, а підприємства, адаптуючись до зовнішніх умов, трансформують власні бізнес-моделі (рис. 1).

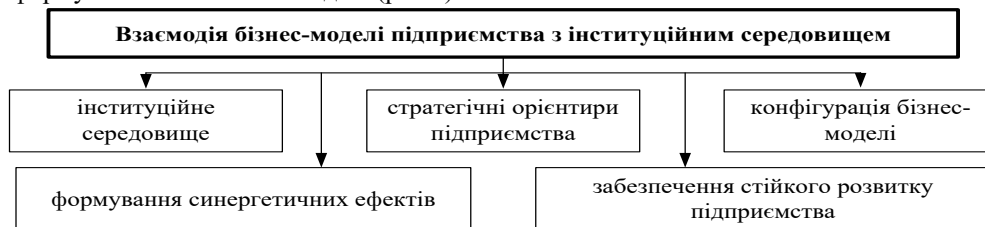


Рис. 1. Взаємодія бізнес-моделі підприємства з інституційним середовищем

Ефективна взаємодія бізнес-моделі підприємства з інституційним середовищем дозволяє не лише узгоджувати внутрішні ресурси та процеси з зовнішніми нормами і вимогами, а й забезпечує оптимальне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Це сприяє підвищенню синергетичного ефекту, стимулює інноваційні процеси, поліпшує якість партнерських відносин та клієнтського сервісу, а також зміцнює репутаційний та конкурентний потенціал підприємства. Завдяки такій взаємодії підприємство здатне швидко адаптуватися до змін інституційного середовища, знижувати ризики та забезпечувати стабільний довгостроковий розвиток, підвищуючи свою ефективність та стійкість у динамічних ринкових умовах [4].

Формування синергетичних бізнес-моделей ґрунтується на поєднанні внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища. Внутрішній потенціал включає матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, а також управлінські компетенції. Їх ефективне використання можливе лише за умови узгодження цілей підприємства з інституційними нормами та вимогами, що дозволяє знизити транзакційні витрати та підвищити результативність господарської діяльності. У цьому контексті синергетичний ефект виникає як результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Механізм формування синергетичної бізнес-моделі наведено на рис. 2.

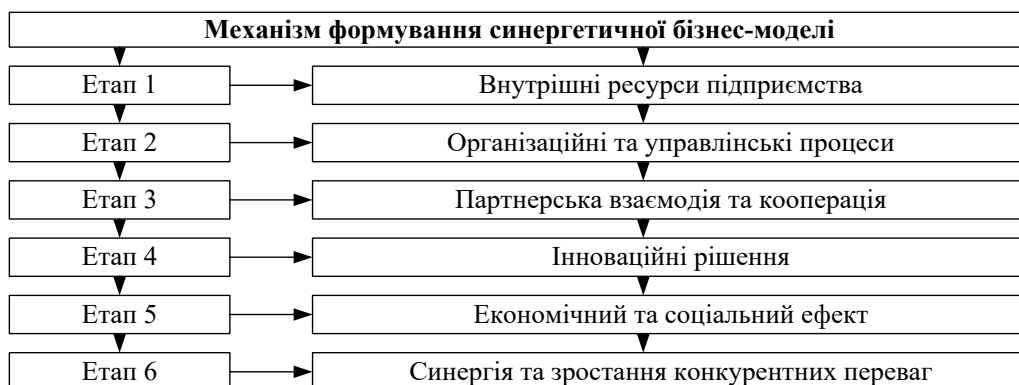


Рис. 2. Механізм формування синергетичної бізнес-моделі

Механізм формування синергетичної бізнес-моделі передбачає системну інтеграцію внутрішніх ресурсів, управлінських процесів, партнерської взаємодії та інноваційних рішень, що дозволяє підприємству створювати додаткову цінність і досягати синергетичного ефекту. Він включає поетапне узгодження стратегічних цілей, оптимізацію внутрішніх процесів, координацію ресурсного забезпечення та впровадження інноваційних технологій і підходів до ведення бізнесу. Важливим елементом є адаптивність бізнес-моделі до зовнішніх змін, зокрема впливу інституційного середовища, ринкових факторів та регуляторних вимог, що забезпечує стійкість та гнучкість підприємства. Завдяки цьому механізму підвищується ефективність використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, зміцнюються партнерські зв'язки та покращується якість продуктів і послуг. Впровадження синергетичної бізнес-моделі стимулює інноваційну активність, сприяє оптимізації витрат і підвищенню рентабельності, що у підсумку зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку і забезпечує його довгостроковий розвиток.

Особливого значення в сучасних умовах набуває партнерська взаємодія, яка дозволяє підприємствам інтегрувати власні ресурси з ресурсами інших учасників ринку. За сприятливих інституційних умов партнерство сприяє прискоренню інноваційних процесів, оптимізації витрат і розширенню доступу до нових ринків. Саме на цій основі формуються мережеві та платформні бізнес-моделі, у межах яких синергія досягається завдяки масштабуванню взаємодій та спільному створенню цінності [8].

Ефективність синергетичних бізнес-моделей доцільно оцінювати з використанням поєднання фінансових і нефінансових показників. Фінансові показники відображають рівень прибутковості, рентабельності, стабільності грошових потоків і динаміку витрат, тоді як нефінансові характеризують інноваційність, якість партнерських відносин, репутацію підприємства та його здатність адаптуватися до змін інституційного середовища (рис.3).

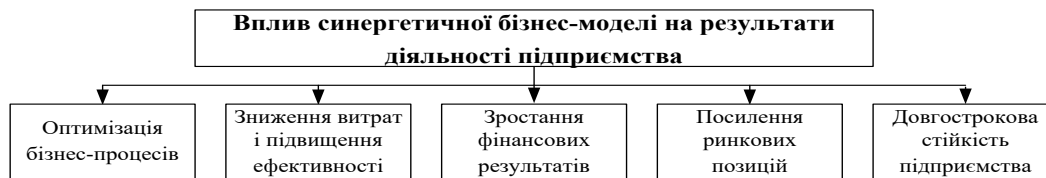


Рис. 3. Вплив синергетичної бізнес-моделі на результати діяльності підприємства

Впровадження синергетичної бізнес-моделі позитивно впливає на результати діяльності підприємства, оскільки забезпечує ефективну інтеграцію внутрішніх ресурсів, управлінських процесів та партнерських зв'язків. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити рівень прибутковості та рентабельності, стимулювати інноваційну активність і поліпшити якість взаємодії з клієнтами та партнерами [5]. Завдяки синергетичному ефекту підприємство отримує додаткові конкурентні переваги, зміцнює свою репутацію на ринку та забезпечує стійкий довгостроковий розвиток навіть в умовах мінливого інституційного середовища.

Практична реалізація синергетичних бізнес-моделей передбачає послідовну трансформацію діяльності підприємства, що починається з аналізу інституційного середовища та внутрішніх можливостей і завершується впровадженням механізмів контролю й коригування. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища, та забезпечити поступове накопичення синергетичних ефектів. У результаті підприємство отримує гнучку та адаптивну бізнес-модель, здатну ефективно функціонувати в умовах інституційної мінливості та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування синергетичних бізнес-моделей у взаємодії з інституційним середовищем є ключовим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Узгодження внутрішніх ресурсів, управлінських процесів, партнерської взаємодії та інноваційних механізмів із формальними та неформальними інституційними нормами дозволяє досягати синергетичного ефекту, який забезпечує оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та ефективності діяльності. Такий підхід сприяє розвитку гнучких та адаптивних бізнес-моделей, здатних оперативно реагувати на зміни ринкових умов, цифровізацію економіки та зростання регуляторних вимог. Впровадження синергетичних бізнес-моделей стимулює інноваційну активність, підвищує якість взаємодії з партнерами та клієнтами, зміцнює репутаційний капітал підприємства і його позиції на ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільний розвиток підприємства, мінімізацію ризиків та посилення конкурентних переваг, формуючи умови для сталого економічного зростання та ефективного функціонування в мінливому інституційному середовищі.

Література

1. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.
2. Кузьмук І. Я., Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024, Vol. 34, № 3, с. 40–53.
3. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2025, Vol. 9, № 1, с. 179–189.
4. Дем’яненко, Т., & Куземко, А. (2025). Управління ризиками у бізнес-моделях соціальних підприємств та інструменти їх мінімізації. *Development Service Industry Management*, (4), 224–229. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(30))
5. Дем’яненко, Т. (2024). Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*, (3), 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
6. Манжула Є. В. Інноваційні бізнес-моделі підвищення стійкості підприємств у період криз та воєнних ризиків. *Матеріали Всеукраїнської н-п конф.* 2025, с. 78–80.
7. Руда М. В., Тодощук Н. А. Розроблення бізнес-моделі в умовах швидкого розвитку міжнародної електронної комерції // *SMEU*, 2024, Вип. 6, № 2, с. 127–137
8. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
9. Швиданенко О. А., Бойченко К. С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір*, №156. 2025, с. 171–175.
10. Шостак Л., Бегун С., Більо І. *Теоретичні підходи до формування бізнес-моделей в цифровій економіці*. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, №23. 2025, с. 242–249.

References

1. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 2021. 39. No. 71.
2. Kuzmuk I. Y., Dombrovska N., Farion V. Digital transformation in enterprise management: adaptation of business models under the influence of innovative technologies. *Economic analysis*. 2024, Vol. 34, no. 3, pp. 40–53.
3. Gavran V. Y., Gribyk I. I., Komar Y. O. Study of New Business Models and Business Style of Leading Trade Enterprises. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*. 2025, Vol. 9, no. 1, pp. 179–189.
4. Demyanenko, T., & Kuzemko, A. (2025). Risk management in business models of social enterprises and tools for their minimization. *Development Service Industry Management*, (4), 224–229. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(30))
5. Demyanenko, T. (2024). Formation of an organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise. *Development Service Industry Management*, (3), 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
6. Manzhula E. V. Innovative Business Models of Increasing the Resilience of Enterprises in the Period of Crises and War Risks. *Materials of the All-Ukrainian Conference*. 2025, pp. 78–80
7. Ruda M. V., Todoshchuk N. A. Development of a business model in the context of the rapid development of international e-commerce // *SMEU*, 2024, Vol. 6, no. 2, pp. 127–137
8. V.I., Gavrysh O.M. Digital Technologies as the Main Tools of Business Transformation in the Context of Globalization. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. Pp. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
9. Shvydanenko O. A., Boychenko K. S. Formation of a network business model in the process of integrated development of enterprise. *Economic Space*, No. 156. 2025, pp. 171–175
10. Shostak L., Begun S., Bilyo I. Theoretical approaches to the formation of business models in the digital economy. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, No. 23. 2025, pp. 242–249