

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-56>

УДК 658:005.5

СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

STRATEGIES FOR INNOVATIVE IMPROVEMENT OF BUSINESS MODELS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY AND ECONOMIC UNCERTAINTY

Смоляр Любов Гаврилівна

кандидат економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5626-4043>

Голінько Юлія Вадимівна

студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5851-929X>

Smolyar Lyubov, Holinko Yuliia

National Technical University of Ukraine
"Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

В умовах сучасної глобальної нестабільності та економічної невизначеності питання вдосконалення бізнес-моделей набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, включаючи політичні конфлікти, пандемії, зміни клімату та технологічні революції, що постійно змінюють ринкові умови. Відтак, ефективність бізнес-стратегій значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до цих змін. Традиційні бізнес-моделі, що колись забезпечували стабільний розвиток, більше не гарантують успіху в умовах швидких змін та невизначеності. Ця стаття присвячена аналізу стратегій інноваційного вдосконалення бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам не тільки вижити, але й розвиватися в умовах нестабільності. Інноваційні підходи, включаючи цифрову трансформацію, диверсифікацію та гнучкість операційних процесів, стають ключовими інструментами для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Крім того, важливим аспектом є партнерство та колаборація, що дозволяють використовувати спільні ресурси та знання для подолання кризових ситуацій.

Ключові слова: інновації, бізнес-модель, глобальна нестабільність, економічна невизначеність, стратегія вдосконалення, адаптація.

In the context of today's global instability and economic uncertainty, the importance of enhancing business models has become increasingly critical. Modern businesses are confronted with unprecedented challenges such as political conflicts, pandemics, climate change, and technological revolutions, all of which continuously reshape market dynamics. Consequently, the effectiveness of business strategies is highly contingent on the ability of enterprises to rapidly adapt to these shifting conditions. Traditional business models that previously provided a foundation for stable growth are now insufficient in ensuring success amid such rapid changes and heightened uncertainty. This article is dedicated to a comprehensive analysis of strategies for the innovative improvement of business models, which are essential not only for the survival of enterprises but also for their sustained development in the face of instability. The study highlights the significance of adopting innovative approaches, including digital transformation, diversification of products and services, and the enhancement of operational process flexibility. These elements are emerging as vital tools for preserving competitiveness and achieving sustainable growth. Furthermore, the article emphasizes the critical role of strategic partnerships and collaborative efforts in leveraging shared resources and knowledge. Such collaboration is crucial in navigating through crisis situations and seizing new opportunities that arise in volatile environments. The research also examines the importance of integrating sustainability and resilience

into business models as core components to thrive in the long term. By fostering a culture of continuous innovation and adaptability, businesses can better equip themselves to handle ongoing challenges and uncertainties. This study aims to provide practical insights and actionable strategies that can guide enterprises in revising and upgrading their business models. The ultimate goal is to enhance their capability to not only endure but also to thrive in the increasingly complex global landscape.

Keywords: innovation, business model, global instability, economic uncertainty, improvement strategy, adaptation, sustainability, resilience, digital transformation, strategic partnerships.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, викликаними глобальними кризами, економічною нестабільністю та швидкими змінами ринкових умов. Глобалізація економіки призвела до того, що будь-які зміни в одній частині світу можуть мати значний вплив на бізнес-операції в іншій. Наприклад, пандемія COVID-19 продемонструвала, наскільки вразливими можуть бути глобальні ланцюги постачання та як швидко можуть змінюватися ринкові умови.

Традиційні бізнес-моделі, що колись забезпечували стабільний розвиток, більше не гарантують успіху в умовах швидких змін та невизначеності. Підприємства, які не встигають адаптуватися до нових умов, стикаються з ризиками втрати конкурентоспроможності, скорочення ринкової частки та навіть банкрутства. Тому актуальним стає питання розробки та впровадження інноваційних стратегій, що дозволять підприємствам ефективно адаптуватися до змін та забезпечити стійкий розвиток.

Основна проблема полягає в тому, що багато підприємств не мають чіткого розуміння того, які саме інновації можуть бути найбільш ефективними у їх конкретних умовах, та як їх правильно впроваджувати. Це вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного бачення та здатності швидко реагувати на зміни. Крім того, необхідно враховувати різноманітні фактори, що впливають на бізнес-модель, включаючи економічні, соціальні, політичні та технологічні аспекти.

Розробка інноваційних стратегій вимагає комплексного підходу та міждисциплінарних досліджень, що включають економічний аналіз, стратегічне планування, маркетинг та управління інноваціями. Ця стаття намагається внести свій вклад у вирішення цієї проблеми, пропонуючи аналіз існуючих підходів та рекомендації щодо їх застосування в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників зосереджують увагу на

інноваційному розвитку бізнес-моделей. Капе та ін. [1] підкреслюють важливість інноваційних екосистем та організаційної гнучкості, Baeza та ін. [2] акцентують увагу на інтеграції інновацій у стратегії розвитку підприємств, а Gregoire [3] зазначає, що майже 80% компаній вважають інновації одним з трьох головних пріоритетів. Jain [4] описує бізнес-модельну інновацію, надаючи визначення, рамки та найкращі практики. IMF [5] аналізує інфляцію споживчих цін як макроекономічний показник, що впливає на стратегії розвитку бізнесу. Бриченко [7] зосереджується на інноваційних підходах до управління бізнесом, підкреслюючи важливість стратегічного планування та гнучкості. Johnson, Christensen та Kagermann [8] пропонують переосмислення бізнес-моделей з використанням інноваційних стратегій, Остервальдер та Пінье [9] розробляють концепцію бізнес-моделей, а Піс [10] пропонує методологію безперервної інновації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак питання комплексного підходу до інноваційного вдосконалення бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності залишається недостатньо дослідженим.

Метою статті є дослідження та аналіз стратегій інноваційного вдосконалення бізнес-моделей, що дозволять підприємствам ефективно адаптуватися до умов глобальної нестабільності та економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні технологічні, соціальні та геополітичні тенденції кардинально змінили глобальну економіку, відкриваючи нові можливості для багатьох компаній. Багато з цих можливостей виникають завдяки інноваційним бізнес-моделям. Інновації можуть допомогти розробити унікальні продукти та послуги, які відрізнятимуть від конкурентів. Понад 80% компаній, які розвинули цифрові технології, називають інновації однією зі своїх основних переваг згідно проведеного дослідження Deloitte [1].

Незважаючи на глобальну економічну невизначеність, інновації стали головним

корпоративним пріоритетом у 2023 році. Згідно з новим звітом, опублікованим Boston Consulting Group (BCG), 79% компаній у всьому світі бачать інновації як головну трійку пріоритетів [3].

Після COVID-19 виконавчі директори сприйняли пандемію як можливість поставити під сумнів вплив свого інноваційного плану та в деяких випадках переосмислити його з нуля. Майже половина всіх компаній дослідження BCG (49%) бачать інновації бізнес-моделі як одним з трьох головних пріоритетів на майбутнє [2].

Діагностика поточної бізнес-моделі вкрай необхідна для розуміння обмеженості можливостей бізнесу в контексті мінливого середовища. Значних змін можливо досягти лише при трансформації поточної бізнес-моделі. Впроваджуючи інновації у свої бізнес-моделі, компанії можуть адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, зменшити ризики та отримати вигоду від нових можливостей. Інновації бізнес-моделі дозволяють компаніям адаптуватися, залишатися актуальними та використовувати нові можливості, особливо перед обличчям цифрових інновацій, революційних технологій та змінних очікувань клієнтів.

Проте, нестабільність зовнішнього середовища, зокрема висока інфляція, демонструє, наскільки непередбачуваними можуть бути економічні умови. Це впливає на бізнес-моделі, змушуючи компанії шукати інноваційні рішення для забезпечення своєї стійкості. За останні 5 років споживча інфляція демон-

струвала високу нестабільність (див. рис. 1). Чи завершиться колись цей період глобальної високої інфляції? Якщо ми чогось навчилися за останні кілька років, то це те, що дуже важко передбачити майбутнє, оскільки воно так сильно залежить від примх вірусів, авторитарних лідерів, керівників компаній і, так, також споживачів.

Незважаючи на економічні наслідки пандемії коронавірусу, рівень глобальної інфляції впав до 3,25% в перший рік пандемії, а потім піднявся до 4,7% в 2021 році. Це зростання відбулося через затримки в ланцюжку постачання, що почали сильніше впливати на споживчі ціни, перш ніж російсько-українська війна ще більше загострила ситуацію. Зростання цін на енергоносії та продовольство, фіскальна нестабільність унаслідок пандемії та незахищеність споживачів спричинили нову глобальну рецесію, і світова інфляція у 2023 році досягла 6,9%, що є найвищим річним приростом інфляції з 1996 року [7].

Ці події мали суттєвий вплив на бізнес-моделі підприємств у всьому світі. Зростання цін на енергоносії та продовольство призвело до збільшення витрат на виробництво та логістику, що спричинило необхідність перегляду цінової політики і стратегій управління запасами. Затримки в ланцюжку постачання вимагали від підприємств пошуку альтернативних постачальників та оптимізації логістичних процесів для забезпечення безперервності бізнесу. В умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності

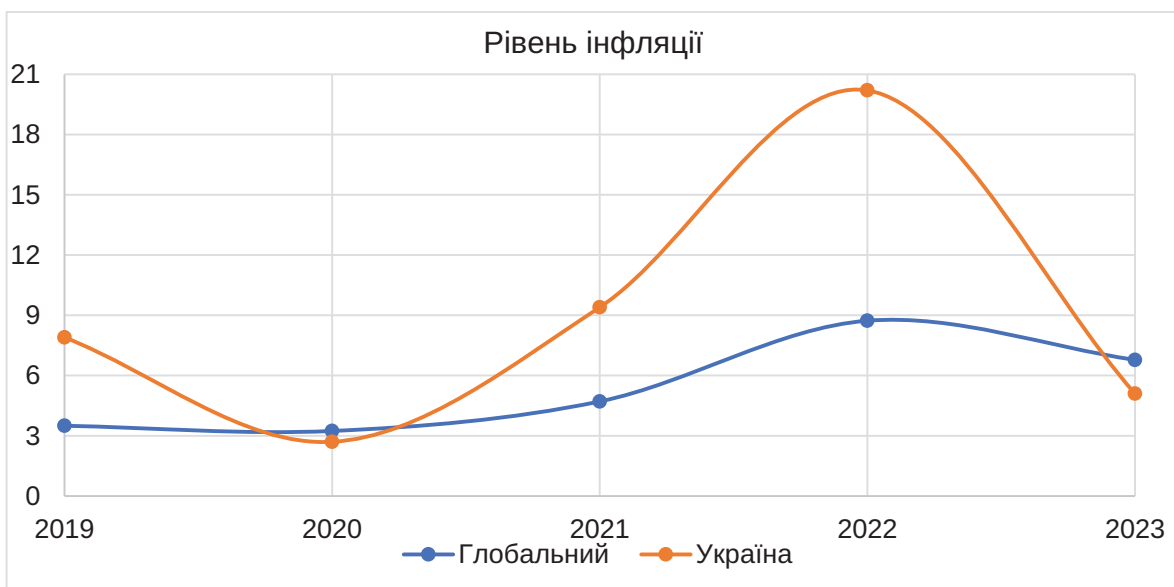


Рис. 1. Рівень інфляції у світі та в Україні з 2019 по 2023 рр.

Джерело: Міжнародний валютний фонд [5; 6]

інноваційні стратегії вдосконалення бізнес-моделей стали необхідністю для виживання та розвитку підприємств.

Існуючі компанії повинні регулярно оновлювати свою бізнес-модель, інакше вони не зможуть передбачити майбутні тенденції та виклики. Це особливо важливо в умовах швидких змін у глобальному ринковому середовищі та технологічного розвитку, який постійно створює нові можливості та загрози для бізнесу.

В науковій літературі загальноприйнятого визначення бізнес-моделі немає. Проте існує консенсус щодо того, що бізнес-модель охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, такі як структура витрат, джерела доходів, ціннісні пропозиції, канали збуту та відносини з клієнтами.

Бізнес-модель представляє систему взаємозалежних, взаємопов'язаних та структурованих дій, які призначені для задоволення потреб ринку або уявних потреб ринку та створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Це цілісна концепція, яка вимагає від всіх учасників системного мислення та спільної роботи над досягненням спільних цілей.

Взаємозв'язок та послідовність дій між елементами бізнес-моделі наведені на рисунку 2.

Марк В. Джонсон, Клейтон М. Крістенсен та Хеннінг Кагерманн у своїй роботі «Переосмислення вашої бізнес-моделі» [8] вказують, що бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів, які разом створюють і забезпечують цінність. Неможливо винайти або переосмислити бізнес-модель без попереднього визначення чіткої ціннісної пропозиції для клієнта. Ці елементи включають пропозицію цінності, формулу прибутковості, ключові ресурси та ключові процеси.

Важливо зазначити, що бізнес-модель – це не те саме, що і стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми. Звичайно, бізнес-моделі і стратегія взаємопов'язані, але вони мають різні фокуси. Стратегія зосереджена на визначенні довгострокових цілей та способів їх досягнення, тоді як бізнес-модель описує, як компанія створює, доставляє та захоплює цінність. Іншими словами, стратегія відповідає на питання «що робити?», тоді як бізнес-модель пояснює «як це зробити?».

За останні 50 років середня тривалість життя бізнес-моделі впала з приблизно



Рис. 2. Взаємозв'язок та послідовність дій між елементами бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі джерел [9; 10]

15 років до менше ніж п'яти [12]. Як наслідок, інноваційна бізнес-модель тепер є важливою можливістю для організацій, які прагнуть сприяти стрімкому зростанню, оживити відстаюче ядро або захиститися від зриву чи занепаду галузі. Добре продумана та інноваційна бізнес-модель, швидше за все, витримає ринкові збої та економічні спади. Диверсифікуючи потоки доходів, досліджуючи альтернативні бізнес-моделі або створюючи стійкі екосистеми, компанії можуть покращити свою здатність долати невизначеності та підтримувати довгострокову стійкість.

Компанії, які сподіваються стимулювати зростання за допомогою інноваційної бізнес-моделі, стикаються з низкою важливих запитань: наскільки широкими мають бути масштаби зусиль? Який прийнятний рівень ризику? Це одноразова вправа чи вимагає постійної підготовки? Щоб відповісти на ці запитання, важливо усвідомити, що не всі зусилля щодо інновацій бізнес-моделі однакові. Розуміння чотирьох різних підходів до інновацій бізнес-моделі може допомогти керівникам зробити ефективний вибір у плануванні шляху до зростання:

Підхід перевинахідника використовується у світлі фундаментальних викликів галузі, таких як коммодитизація або нове регулювання, в якому бізнес-модель повільно погіршується, а перспективи зростання невизначені. У цій ситуації компанія повинна переосмислити свою пропозицію цінності для споживача та переналаштувати свою діяльність, щоб вигідно забезпечувати нову кращу пропозицію.

Адаптерний підхід використовується, коли поточний основний бізнес, навіть якщо його заново винайти, навряд чи зможе протистояти фундаментальним збоям. Адаптери досліджують суміжні підприємства чи ринки, у деяких випадках повністю залишаючи свій основний бізнес. Адаптери повинні створити механізм інновацій, щоб наполегливо стимулювати експерименти, щоб знайти успішне «нове ядро» простору з правильною бізнес-моделлю.

Індивідуальний підхід використовує інноваційну бізнес-модель для розширення потенційно більш успішного основного бізнесу. Індивідуалісти, які можуть бути або стартапами, або відомими революційними компаніями, використовують свою основну перевагу, щоб революціонізувати свою галузь і встановити нові стандарти. Це вимагає здатності постійно розвивати конкурентну перевагу або перевагу бізнесу, щоб стимулювати зростання.

Підхід авантюристів агресивно розширює територію бізнесу, досліджуючи або виходячи на нові чи суміжні території. Цей підхід вимагає розуміння конкурентної переваги компанії та обережного ставлення до нових застосувань цієї переваги, щоб досягти успіху на нових ринках.

Усі ці підходи можуть бути успішно застосовані для створення інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують довгострокову стійкість та зростання компанії навіть у складних умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності.

Є численні приклади інноваційних бізнес-моделей у різних галузях. Ці приклади ілюструють (табл. 1), як інновації бізнес-моделі можуть призвести до руйнування галузі, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність. Адаптація до мінливої ринкової динаміки та вивчення інноваційних бізнес-моделей може стати ключем до довгострокового успіху.

Поява інноваційних бізнес-моделей викликає радикальні зміни на ринку, руйнує провідні компанії, робить їхні існуючі бізнес-моделі застарілими. Основні чинники, що сприяють появі нових видів бізнес-моделей, включають цифрові технології та Інтернет, аналітику даних і штучний інтелект, цифрові платформи, Індустрію 4.0 та зміну поведінки клієнта. На основі цих чинників можна визначити кілька стратегій інноваційного вдосконалення бізнес-моделей.

Одним з основних напрямів є *цифрова трансформація*, що передбачає впровадження нових технологій для автоматизації бізнес-процесів, використання великих даних для аналізу ринкових тенденцій і потреб споживачів, а також розробку мобільних додатків для покращення взаємодії з клієнтами. Цей підхід дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку.

Іншою важливою стратегією є розвиток *платформених бізнес-моделей*, що полягає у створенні онлайн-платформ, які об'єднують продавців і покупців, надаючи додаткову цінність обом сторонам. Це може включати розширення асортименту послуг через партнерства з іншими компаніями, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та збільшити ринкову частку.

Масштабування та експансія також є важливими складовими інноваційних бізнес-моделей. Підприємства можуть виходити на нові ринки, зокрема міжнародні, а також вико-

Таблиця 1

Приклади інновацій бізнес-моделі

Netflix	Netflix здійснив революцію в індустрії домашніх розваг, запровадивши модель передплати для потокового перегляду фільмів і телешоу. Замість традиційного прокату DVD, використовуючи технологічні інновації, вони перейшли на цифрову платформу, яка дозволяє користувачам отримувати доступ до вмісту за вимогою за щомісячну плату за підписку.
Uber	Uber "зруйнував" транспортну галузь, представивши однорангову платформу для спільного використання поїздок. Вони створили бізнес-модель, яка об'єднує пасажирів і водіїв через мобільний додаток, надаючи зручні, доступні та гнучкі транспортні послуги.
Airbnb	Airbnb змінив індустрію гостинності, запропонувавши платформу, яка дозволяє окремим особам здавати свої будинки або вільні кімнати мандрівникам. Вони створили ринок, який об'єднує господарів і гостей, дозволяючи людям знаходити унікальне та доступне житло по всьому світу.
Apple	Бізнес-модель Apple обертається навколо інтегрованої екосистеми обладнання, програмного забезпечення та послуг. Такі продукти, як iPhone, MacBook і Apple Watch, бездоганно працюють разом, створюючи цілісну взаємодію з користувачем.
Amazon	Amazon змінив електронну комерцію, створивши комплексний онлайн-ринок (Екосистема електронної комерції), який пропонує широкий асортимент продуктів, конкурентоспроможні ціни та швидку доставку. Вони також представили членство Prime, надаючи додаткові переваги, такі як безкоштовна доставка та доступ до потокових послуг.

Джерело: складено автором на основі [4]

ристовувати злиття та поглинання для швидкого розширення бізнесу та отримання нових технологій або ринкових часток. Ці дії сприяють зростанню підприємства та підвищенню його стійкості.

Сучасні бізнес-моделі все більше орієнтуються на *сталій розвиток*, що передбачає впровадження екологічно чистих технологій та процесів, а також розробку продуктів і послуг з меншим впливом на довкілля. Це не тільки відповідає зростаючим вимогам споживачів, але й допомагає підприємствам відповідати регуляторним вимогам та знижувати операційні витрати.

Модель передплати стає все більш популярною серед підприємств, що прагнуть перейти від одноразових продажів до регулярних платежів за підпискою. Це дозволяє створювати стабільний потік доходів і забезпечувати довготривалі відносини з клієнтами. Гнучкі тарифні плани можуть задовольняти різні потреби клієнтів, що підвищує їхню лояльність.

Персоналізація продуктів і послуг є ще одним важливим напрямом інноваційних бізнес-моделей. Використання даних про клієнтів дозволяє надавати індивідуалізовані пропозиції та розробляти кастомізовані продукти під замовлення, що підвищує задоволеність клієнтів та сприяє зростанню продажів.

Відкрита інновація, що передбачає співпрацю з іншими компаніями, стартапами, університетами та дослідницькими інститутами для спільної розробки інновацій, є ще одним ключовим аспектом сучасних бізнес-моделей. Використання краудсорсингу для збору ідей та пропозицій від споживачів і експертів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові рішення.

Нарешті, фокус на *клієнтський досвід* є важливим елементом успішних бізнес-моделей. Поліпшення обслуговування клієнтів через інноваційні підходи та технології, а також створення унікального користувацького досвіду сприяють підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Ці стратегії допомагають компаніям адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності.

Висновки. Відповідно, можна зробити висновок, що традиційні бізнес-моделі в сучасних умовах ринкової нестабільності є не дуже практичними у зв'язку зі зростанням рівня невизначеності. Таким чином, іннова-

ційне вдосконалення бізнес-моделі стає необхідним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії. Це вимагає не тільки адаптації до змін зовнішнього середовища, але й активного пошуку нових можливостей для створення цінності. Постійне експериментування, впровадження нових технологій та підходів, а також гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов є ключовими аспектами цього процесу.

Інноваційні вдосконалення бізнес-моделей є ключовим фактором для довгострокового успіху компаній в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності. Використання цифрових технологій, аналітики даних, платформного мислення, передових технологій Індустрії 4.0 та адаптація до змін поведінки клієнтів дозволяють компаніям створювати стійкі та конкурентоспроможні бізнес-моделі.

REFERENCES:

1. Dr. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, Natasha Buckley (2019) Accelerating digital innovation inside and out. Deloitte Insights. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-innovation-ecosystems-organizational-agility.html> (Access date: 06/28/2024)
2. Ramón Baeza, David Allred, Michael Brigl, Sandra Deutschländer, Charles Gildehaus, Deborah Lovich, Matthias Schmidt, Chris Stutzman, and Lauren Taylor (2021) The CEO Innovation Agenda. Boston Consulting Group Available at: <https://www.bcg.com/publications/2021/understanding-ceo-innovation> (Access date: 06/29/2024)
3. Eric Gregoire (2023) Nearly 80% of Companies Worldwide Rank Innovation as a Top-Three Priority for 2023. Boston Consulting Group Available at: <https://www.bcg.com/press/23may2023-companies-rank-innovation-as-top-three-priority-2023> (Date of application: 30.06.2024)
4. Nick Jain (2023) What is Business Model Innovation? Definition, Framework, Examples and Best Practices. IdeaScale. Available at: https://ideascale.com/blog/what-is-business-model-innovation/#toc_What_is_Business_Model_Innovation (Access date: 06/30/2024)
5. International Monetary Fund. Inflation, consumer prices (annual %). Worldbank. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2022&start=2000> (Date of access: 30.06.2024)
6. International Monetary Fund. Inflation, consumer prices (annual %) Ukraine. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2022&locations=UA&start=2000> (Date of access: 30.06.2024)
7. BRITCHENKO, Igor. Innovative approaches to business management in conditions of economic instability. Britchenko, I. (2023). Innovative approaches to business management in conditions of economic instability. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego [Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society], 2023, 37.4: 41-49. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://prace-kgp.uken.krakow.pl/article/download/10584/9581/37330&ved=2ahUKEwiBldyC6P2GAxVLSvEDHSP_AXEQFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw0zDXWq2AAAtvX9AG_yd7EE (Date of application: 30.06.2024)
8. Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86(12), 50-59. URL: https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy-2011-Harvard-Business-Review-Press_-Harvard-Business-School-Press-1.pdf#page=57 (Date of access: 06/28/2024)
9. Osterwalder, A., Pinye, I. (2010). "Business Model Generation". Wiley. (Date of access: 06/29/2024)
10. Rees, E. (2011). "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses". Crown Business. (Date of access: 06/29/2024)
11. Kim, C., Mauborn, R. (2015). "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant". Harvard Business Review Press. (Date of access: 06/29/2024)