

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

УДК 338.2

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-МОДЕЛЬ»

CONCEPTUALIZATION AND ECONOMIC CONTENT OF THE CONCEPT OF «BUSINESS MODEL»

Зибарева Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Лопашук Інна Афанасіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

Бивших Іван Вікторович

аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1732-1003>

Zybareva Oksana, Lopashchuk Inna, Byvshykh Ivan

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Концепція бізнес-моделі набирає обертів у різних дослідженнях, але все ще піддається критиці за нечіткість і розпливчастість, а також відсутність консенсусу щодо її трактування та набору складових елементів. У цій статті за мету поставлено поглибити розуміння концепції бізнес-моделі, звернувшись до таких напрямків фундаментальних досліджень як трактування суті бізнес-моделі та її складових елементів. Досліджено наукові підходи до визначення суті «бізнес-модель» підприємства, еволюцію трактування цього поняття. Запропоновано авторський підхід до трактування суті бізнес-моделі підприємства. Визначено, що бізнес-модель – це представлення ціннісної логіки побудови діяльності підприємства з погляду того, як вона створює та підтримує споживчу вартість для клієнтів. Доведено, що абстрактне і загальне трактування бізнес-моделі більш конкретним і дієвим робиться завдяки підбору складових елементів, які мають бути спрямовані на клієнта, ціннісну пропозицію, організаційну архітектуру (на рівні структурного підрозділу та мережі підприємства) та фінансових аспектів.

Ключові слова: бізнес-модель, концепція бізнес-моделі, трактування бізнес-моделі, елементи бізнес-моделі, структура бізнес-моделі, споживча вартість, створення цінності, управління проектами.

The concept of a business model is gaining momentum in various studies, but is still criticized for being vague and ambiguous, as well as for the lack of consensus on its interpretation and set of components. This article focuses on the formation and development of the concept of business models. The purpose of this article is to deepen the understanding of the business model concept by addressing such areas of fundamental research as the interpretation of the essence of the business model and its constituent elements. The scientific approaches to defining the essence of the "business model" of an enterprise and the evolution of the interpretation of this concept are investigated. The article presents the results of research conducted by Ukrainian and foreign authors aimed at identifying new trends in the creation of business models for modern enterprises. The author's approach to the interpretation of the essence of the business model of an enterprise is proposed. It is determined that a business model is a representation of the value logic of building an enterprise's activities in terms of how it creates and maintains customer value for customers. It is proved that an abstract and general interpretation of a business model is made more concrete and effective by selecting the constituent elements that should be focused on the customer, value proposition, organizational architecture (at the level of a structural unit and the enterprise network), and financial aspects. The main contribution of this study is the inclusion of the concept of customer value created for the customer in defining the essence of the business model of the enterprise and focusing on value creation; presenting four main dimensions that should cover the elements of the business model; justifying the flexibility of the business model by adapting

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

and expanding business model elements to different goals and contexts (e.g., technology, innovation, strategy); expanding the set of business model components by using higher-level and lower-level (additional) elements.

Keywords: business model, business model concept, business model interpretation, business model elements, business model structure, customer value, value creation, project management.

Постановка проблеми. Кожне підприємство має свою бізнес-модель, незалежно від того, чи ця модель чітко сформульована чи ні, а її призначення – це окреслення основної ідеї та детальний опис процесу її реалізації, який забезпечуватиме комерційний (або інший) ефект. Бізнес-модель підприємства має особливе значення, оскільки дозволяє зрозуміти його цінності, деталізує унікальні торгові позиції, цільові ринки, цільові групи споживачів, залучені ресурси, витрати підприємства щодо реалізації бізнес-процесів тощо. Проте одна і та сама ідея або технологія, введена на ринок за допомогою двох різних бізнес-моделей, дасть два різні економічні результати [1]. Побудова бізнес-моделі та вибір її найбільш ефективного варіанта для підприємства є вкрай необхідною через особливості ринкової економіки, де існує споживчий характер виробництва, транзакційні витрати, неоднорідність споживачів і виробників та конкуренцію. Формування та реалізація бізнес-моделі в сучасних умовах забезпечується проєктним підходом [2], який дозволяє забезпечити реалізацію нової бізнес-ідеї та максимально ефективно використання потенціалу компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка бізнес-моделі як інструменту стратегічного та інноваційного управління підприємством з'явилася порівняно недавно. Публічні дискусії про «бізнес-моделі» розпочалися на початку 1970-х років і набули популярності в середині 1990-х, одночасно з розвитком цифрової економіки. Відповідно до потреб топ-менеджменту масштабних проєктів Д. Росс у 1973 році розробив методологію структурного аналізу та системного проектування SADT (Structured Analysis and Design Technology). Академічні дослідження бізнес-моделей почали з'являтися наприкінці 1990-х років, наприклад, у працях Тіммерса [3]. Теоретичні та практичні аспекти бізнес-моделювання висвітлені у працях таких учених: М. Морріса [4], Г. Чесброу [1; 5; 15; 17], М. Джонсона [6], А. Остервальдера [7; 9; 13], К. Цотта [8] та інших. Дослідженню суті та структури бізнес-моделі присвячені праці українських дослідників: В. Ревуцька [10], В. Скриль [11], О. Піменова [12] та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Складність та динамічність змін зовнішніх умов бізнес-середовища, необхідних для функціонування підприємств, а також посилення конкуренції на місцевому та глобальному ринках змушують шукати ефективну модель ведення бізнесу. Її специфіка та вимірювання впливають на використання внутрішнього потенціалу підприємства, ринкових можливостей та застосування адекватних інструментів конкурентної боротьби. Метою дослідження є проведення синтезу теоретичної бази досліджень бізнес-моделей, здійснення концептуалізації й опису бізнес-моделей та формування власного бачення щодо суті та структури бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2000-х роках бізнес-моделювання на основі відповідного програмного забезпечення поступово виділилося в окрему методологію управління – бізнес-інжиніринг, основний зміст якого полягає в аналізі та вдосконаленні діяльності компанії через широке застосування її бізнес-моделі, створеної на основі процесного підходу. На цьому етапі бізнес-модель трактують як інструмент, який дозволяє визначити правильний напрямок змін, сформулювати концепцію змін та сприяти їх впровадженню.

Хоча визначення суті поняття бізнес-моделі було одним із основних завдань перших дослідників [9], проте це поняття стало предметом численних дебатів, і загальноприйнятого визначення досі немає.

Аналіз літератури показує, що науковці-дослідники часто розуміють бізнес-модель по-різному, а їхні дослідження проводяться в декількох напрямках.

У межах першого напрямку дослідники використовують бізнес-модель як абстрактний, дуже загальний опис способу створення, продажу та доставки цінності споживачам [5; 13].

Друга тенденція характеризується тим, що основний акцент робиться на концепції бізнесу. Такий підхід дозволяє дослідникам подолати складність досліджуваного об'єкта і звести його до рівня, прийнятого для сприйняття і розуміння. Все це сприяє виділенню та вивченню основних елементів бізнес-моделі,

а також взаємозв'язків між ними, які в цілому характеризують бізнес компанії. Наприклад, у роботах М. Джонсона, К. Крістенсена та ін. [14], поряд з визначенням бізнес-моделі вказуються складові елементи бізнес-моделі, які повинні бути присутніми в ній. Кількість та склад обраних елементів у різних авторів варіюється і їх кількість коливається від 4 до 9. У загальному вигляді їх можна представити як перелік базових елементів бізнес-моделі.

Третій напрямок досліджень розглядає конкретні ситуації та аналізує бізнес-моделі реальних компаній. Автори використовують бізнес-модель для опису та аналізу успішних компаній, таких як Херох, Zipcar, Lego,

Dell, Innosentive, Toyota, Wal-Mart та інші [15]. Варто зазначити, що описи бізнес-моделей в літературі різних авторів часто відрізняються термінологією, яку вони використовують при формулюванні концепції, а також тим, як вони формалізують ці бізнес-моделі в реальних компаніях.

У табл. 1 наведено підходи до трактування суті бізнес-моделі з плином часу.

Дослідники пропонують різні визначення, намагаючись пояснити, в чому полягає суть і призначення бізнес-моделі. Трактують містили різні акценти, однак спільним є те, що бізнес-модель розглядають як архітектуру, яка включає бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві.

Таблиця 1

Основні підходи до трактування суті «бізнес-моделі» підприємства

Автори	Трактування суті	Категорії
М. Морріс та ін. (2005) [4]	Бізнес-модель – це стисле представлення взаємопов'язаного набору рішень у стратегії, архітектурі підприємства та як він впливає на створення стійкої конкурентної переваги на ринку.	Стратегічний, операційний, економічний рівні
Н. Ревуцька (2005) [10]	Бізнес-модель – це сукупність елементів, що характеризують особливу логіку функціонування підприємства на основі використання основних компетенцій для максимально ефективного розподілу ресурсів з метою створення продукту, що відповідає інтересам споживачів.	Орієнтація на клієнта
Г. Чесброу (2006) [17]	Бізнес-модель виконує дві важливі функції: створення та підпримка цінності. По-перше, вона визначає види діяльності, які призведуть до створення нового продукту, в результаті чого буде створена чиста вартість. По-друге, вона фіксує цінність частини видів діяльності для підприємства.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
М. Джонсон, К. Крістенсен і Х. Кагерманн (2009) [14]	Бізнес-модель складається з чотирьох елементів, які разом створюють цінність. Найважливішим елементом є пропозиція споживчої цінності. Іншими елементами є прибуток, ресурси та ключові процеси.	Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси
А. Остервальдер та І. Піньє (2010) [13]	Бізнес-модель описує обґрунтування того, як підприємство створює, постачає та підтримує цінність.	Підхід, орієнтований на цінності/ споживача
Г. Джордж та А. Бок (2011) [18]	Бізнес-модель – це дизайн складових для реалізації комерційної ідеї: ресурсної, транзакційної та вартісної.	Дизайн, інновації, ресурси, транзакційна складова
К. Цотт та ін. (2011) [8]	Бізнес-модель – це шаблон того, як фірма веде бізнес, як створює цінність для стейкхолдерів і як пов'язує ринки факторів виробництва і продуктів.	Електронний бізнес, управління технологіями та інноваціями
С. Піменов, О. Піменова (2020) [12]	Бізнес-модель – це ілюстрація або спрощена форма відображення діяльності окремо взятого підприємства	Комплексна система

Джерело: сформовано авторами

Деякі трактування впливають з конкретного контексту або знаходяться під впливом конкретного контексту, в якому використовуються концепція бізнес-моделі. Наприклад, Р. Аміт і К. Цотт [8] розглядають бізнес-модель як створення вартості, яка включає зміст, структуру та управління бізнес-процесами. Г. Чесброу, Р. Розенблум [15] зосереджуються на технологічних інноваціях і позиціонують бізнес-модель як посередника між розвитком технологій та створенням економічної цінності. О. Піменова та ін. вважають, що для побудови бізнес-моделі: «необхідно поєднання внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства та формування комплексного уявлення щодо поняття бізнес-моделі підприємства» [12].

Використання бізнес-моделей для різних видів діяльності і в різних контекстах, таких як стартапи та вже існуючі підприємства, різних типів інновацій, різних видів і різної важливості технологій, комерційних і некомерційних суб'єктів тощо, може пояснити, чому не існує загальноприйнятого визначення бізнес-моделі підприємства.

Після дослідження суті бізнес-моделі можна зробити висновок, що бізнес-модель формує цілісний погляд на цінність підприємства.

У даному контексті бізнес-модель підприємства – це логіка створення та підтримки споживчої цінності підприємства, формування стійких конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Це визначення бізнес-моделі є досить абстрактним, загальним, однак побудоване так, щоб охопити використання концепції бізнес-моделі для різних цілей і в різних контекстах, а також врахувати еволюцію концепції бізнес-моделі з плином часу. Цьому сприяє те, що у трактування не включається вичерпний перелік елементів, залишаючи це для більш конкретних і операційних рамок.

З трактуванням суті бізнес-моделі тісно пов'язані дослідження складових елементів, з яких формується бізнес-модель. Елементи бізнес-моделі іноді представлені як частина трактувань, а іноді описуються окремими переліками, фреймворками чи онтологіями. Дж. Гордін, А. Остервальдер, І. Піньє [16] стверджують, що цей вид дослідження еволюціонував від «переліків» компонентів до еталонних моделей та онтологій. Це означає, що опис елементів став більш чітко концептуалізованим, спільним і формальним. Дж. Гуртін та ін. зазначають, що фреймворки та онтології бізнес-моделей не тільки визначають еле-

менти, вони також визначають взаємозв'язки між цими елементами.

У табл. 2 представлено огляд деяких концепцій бізнес-моделей з описом кількох відомих прикладів та виділенням складових елементів.

Найбільш відомою та широко використовуваною є бізнес-модель Канва. Полотно бізнес-моделі представлено як загальна картина для опису, візуалізації, оцінки та зміни бізнес-моделей. Вона зосереджена на дизайні та інноваціях, зокрема, шляхом використання візуального мислення, що стимулює цілісний підхід та сторітелінг.

Бізнес-модель «Чотири скриньки» має багато спільного з бізнес-моделлю Канва. М. Джонсон [14] підкреслює взаємозалежності між блоками з погляду взаємоузгодженості та взаємодоповнюваності і розглядає це як спосіб, за допомогою якого проста структура може стати досить складною. Основна відмінність між бізнес-моделлю Канва та бізнес-моделлю «Чотири скриньки» полягає в тому, що перша має клієнтську складову, в той час як друга не має окремого клієнтського блоку, але певною мірою охоплює клієнтські аспекти в блоці ціннісної пропозиції. Крім того, в той час як бізнес-модель Канва містить ключові партнерські відносини як окремий елемент, бізнес-модель «Чотири скриньки» відносить їх до ключових ресурсів.

Г. Чесброу та Р. Розенблум [15] формують бізнес-модель пов'язану з технологічними інноваціями. Вони позиціонують бізнес-модель як евристичну логіку та інструмент, який є посередником між розвитком технологій та створенням економічної цінності. Елементи бізнес-моделі Г. Чесброу та Р. Розенблума дуже схожі на бізнес-моделі Канва та «Чотири скриньки». Вони включають мережу цінностей як один з елементів (клієнти, постачальники, конкуренти).

М. Морріс [4] підходить до бізнес-моделі з точки зору підприємництва. Подібно до бізнес-моделі «Чотири скриньки», вона також включає більше деталей щодо фінансових аспектів (операційний леверидж, обсяги та маржа). Як і Г. Чесброу та Р. Розенблум, М. Морріс також включає конкурентну стратегію як елемент бізнес-моделі.

Н. Ревуцька [10], досліджуючи формування бізнес-моделі підприємства, робить висновок про те, що структура бізнес-моделі розкривається через її функції: визначення місії, стратегічного бачення та можливостей підприємства; вивчення пріоритетів спожи-

Таблиця 2

Дослідження концепцій та елементів бізнес-моделей

Автори	Модель	Складові елементи
М. Морріс та ін. (2005) [4]	Бізнес-модель підприємця	- Як ми створюємо цінність? - Для кого ми створюємо цінність? - Що є джерелом нашої компетенції? - Як ми позиціонуємо себе в конкурентній боротьбі? - Як ми заробляємо гроші? - Які наші амбіції щодо часу, масштабу та розміру?
Н. Ревуцька (2005) [10]	Бізнес-модель	- майбутні пріоритети споживачів - фактичні та потенційні стратегічні ресурси - ключові компетенції - система бізнес-процесів - бізнес-портфель
Г. Чесброу, Р. Розенблум (2002) [15]	Бізнес-модель процесів та технологій (Technology-market)	- ціннісна пропозиція - сегмент ринку - ланцюжок створення вартості - структура витрат і потенціал прибутку - мережа цінності - конкурентна стратегія
А. Остервальдер та І. Піньє (2010) [13]	Бізнес-модель Канва (Canvas)	- сегменти клієнтів - взаємовідносини з клієнтами - комунікація, дистрибуція та канали збуту - вартісні пропозиції - ресурси - види діяльності - партнерства - потоки доходів - структура витрат
М. Джонсон та ін. (2010) [14]	Бізнес-модель «Чотири скриньки» (Four-Box)	- пропозиція цінності для клієнта - формула прибутку (модель доходу, структура витрат, маржа, швидкість використання ресурсів) - ресурси - ключові процеси

Джерело: сформовано авторами

вачів; забезпечення оптимального розподілу ресурсів; організація системи бізнес-процесів компанії; розвиток інтелектуального капіталу; залучення інвесторів; збільшення ринкової вартості компанії; підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Тобто, бізнес-модель описує логіку цінності підприємства з погляду того, як вона створює і підтримує споживчу вартість, і може бути стисло представлена у вигляді набору взаємопов'язаних елементів, які стосуються клієнтів, ціннісної пропозиції, організаційної архітектури та фінансів.

Для побудувати ефективної бізнес-моделі підприємства доцільно формувати багаторівневу модель, яка включає елементи вищого порядку і більш детально їх описувати елементами нижчого рівня (як додаткові). Тоді залежно від конкретної мети, контексту та/або теоретичних досліджень бізнес-модель може

бути більш спеціалізована, буде мати додаткові елементи вищого порядку та/або більш специфічні елементи нижчого порядку. Таким чином, бізнес-модель, з одного боку, включає всі стандартні елементи, а з іншої сторони, є достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до конкретних цілей та обставин. Наприклад, окремий фінансовий елемент вищого порядку включає доходи і витрати, тоді як елементи нижчого порядку характеризують обсяг, зростання, швидкість використання ресурсів. Така гнучкість означає, що при розробці структури бізнес-моделі необхідно звернути увагу на походження та основу структури та її елементів, а також обговорити припущення та обмеження. Необхідно пам'ятати, що між різними елементами бізнес-моделі має бути зв'язок або баланс. Найефективніші бізнес-моделі створюють синергію між складовими елементами на основі компромісів між клієнтськими

та бізнес-перспективами, а також між створенням та підтриманням цінності.

Висновки. Отже, бізнес-модель – це один із основних елементів управління бізнесом, а також проєктами, що забезпечують підприємницький успіх в різних сферах діяльності, що описує логіку створення та підтримки цінності підприємства. Бізнес-модель може бути системою представлена у вигляді взаємопов'язаного набору елементів. Хоча трактування бізнес-моделі є абстрактним і загальним, рамки та елементи бізнес-моделі можуть зробити концепцію бізнес-моделі більш конкретною та оперативнішою. Структура бізнес-моделі повинна включати чотири елементи: клієнти, пропозиція цінності, організаційна архітектура та фінанси. Ціннісну пропозицію можна розглядати як центральний вимір. Організаційна архітектура може бути як на рівні окремого підрозділу, так і на рівні мережі всього підприємства. Разом ці виміри охоплюють відповіді на основні питання хто, що, чому і як створювати та підтримувати споживчу вартість для клієнта. Доцільно використовувати

багаторівневу модель, яка включає ключові елементи вищого рівня та додаткові елементи (наприклад, технологія, конкурентна стратегія), які можуть бути розроблені залежно від мети та контексту бізнес-моделі. Деталізація додаткових елементів може забезпечити бізнес-моделі додаткову гнучкість. Однак, повинен бути мінімально узгоджений набір додаткових елементів для кожного основного елемента. Крім того, в подальшому варто розширювати та адаптувати структуру бізнес-моделі залежно від поточної ситуації та майбутніх планів, що суттєво сприятиме підвищенню якості й послідовності розробки та застосування структури бізнес-моделі. Крім того, дослідження взаємозв'язку між елементами бізнес-моделі необхідні для подальшого розвитку набору елементів моделі.

Поглиблення дослідження суті бізнес-моделі вимагатиме подальших досліджень споживчої вартості, а також потребуватиме відповідних досліджень у сфері маркетингу та стратегічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2–3). P. 354–363.
2. Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. (2024). Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*, 1 (28). С. 434–446. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082>.
3. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8(2). P. 3–8.
4. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. № 58(6). P. 726–735.
5. Chesbrough, H. Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy and Leadership*. 2007. № 35 (6). P. 12–17.
6. Johnson M. W. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010.
7. Osterwalder A. The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach. University of Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.
8. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. № 37(4). P. 1019–1042.
9. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*. 2005. № 16(1).
10. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: дис. канд. економ. наук: 08.06.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 259 с.
11. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497.
12. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 92–102.
13. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, First Edition (July 13, 2010). 288 p.
14. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Update business model. *Harvard Business Review*. 2009. № 3. P. 63.
15. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.

16. Gordijn J., Osterwalder A., Pigneur Y. Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. Bled, Slovenija: University of Maribor. 2005.
17. Chesbrough H. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.
18. George G., Bock A. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. № 35(1). P. 83–111.

REFERENCES:

1. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, vol. 43(2–3), pp. 354–363.
2. Zybarena O. V., Pashniak Y. V., Kravchuk I. P. (2024). Kontseptsii ta modeli upravlinnia proiektno-oriento-vanym biznesom [Concepts and models of project-oriented business management]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*. vol. 1(28), pp. 434–446.
3. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, vol. 8(2), pp. 3–8.
4. Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58(6), pp. 726–735.
5. Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy and Leadership*, vol. 35 (6), pp. 12–17.
6. Johnson, M. W. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press.
7. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach. University of Lausanne, Lausanne, Switzerland.
8. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research *Journal of Management*, vol. 37(4), pp. 1019–1042.
9. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, vol. 16(1).
10. Revuts'ka, N. V. (2005). Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva. [Formation of the business model of the enterprise]. Dys. kand. ekonom. Nauk. Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. Kyiv
11. Skryl, V. V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business models of the enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika i suspilstvo* vol. 7, pp. 490–497.
12. Pimenov, S.A. & Pimenova, O.V. (2020). Economic content and essence of the concept of "business model" [Ekonomichniy zmist ta sutnist poniattia «biznes-model»]. *Agrosvit – Ahrosvit*, vol. 17–18, pp. 92–102.
13. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 288 p.
14. Johnson, M., Christensen, K. & Kagermann, H. (2009). Update business model. *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 63.
15. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11(3), pp. 529–555.
16. Gordijn, J., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2005). Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. Bled, Slovenija: University of Maribor.
17. Chesbrough, H. (2006). Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. George, G. & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35(1), pp. 83–111.