

К. В. Багацька,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>
І. М. Кречкевич,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.122

РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У СТВОРЕННІ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

К. Bagatska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
I. Krechkevych,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN ENTERPRISE VALUE CREATION

У статті досліджено еволюцію наукових підходів щодо розвитку концепції бізнес-моделювання підприємства та підстави, що сприяли її виникненню. Розглянуто підходи щодо структури бізнес-моделі підприємства та виділено елемент формування цінності, встановлено місце процесу формування цінності в бізнес-моделюванні. Уточнено взаємозв'язок та відмінності між поняттями "цінність" та "вартість" як еквівалентами терміну "value" та наведено логіку їх застосування в теорії бізнес-моделювання. На основі досліджень науковців охарактеризовано різновиди цінності, її трансформацію, а також роль і місце інновацій в цьому процесі. Обґрунтовано роль ринкової вартості підприємства як критерію ефективності бізнес-моделі, розкрито взаємозв'язок між драйверами вартості бізнесу та структурними елементами бізнес-моделі. Встановлено взаємозв'язок споживчої цінності та ринкової вартості підприємства в системі бізнес-моделювання.

This article explores the evolution of scientific approaches to the development of the business modeling concept and the foundations that contributed to its emergence. Despite inconsistencies in its interpretations, the core content of the term "business model" remains value creation, with "value" also appearing in some criteria for evaluating business model effectiveness. The concept of "value" as an economic category is central to business modeling theory. At the same time, the value concept predates the business modeling approach, as various directions of economic and financial theory and practice employ multiple types of value.

Authors examined approaches to the structure of a company's business model, highlighted the element of value creation, and determined the place of the value creation process within business modeling. In early works on value in business models, the value-based approach focused on the customer value as a crucial precondition for business success; however, the overall business value has received less attention in academic discourse.

Studies of business model structural components in the early 21st century aimed to identify the factors of business model performance and to measure them. This led to the emergence of the concept of market value of a company as an indicator of business model performance. The article characterizes various types of value, their transformation, and the role and place of innovation in this process. Empirical findings show that innovation-oriented business model design enhances company performance and increases market value. A key condition for successful innovation implementation is an innovation ecosystem. Through innovation, value is transformed within the business model – changing it, or migrates between different business models in the industry. Creating customer value links the managerial component of the business model with its marketing component. The process of transforming customer value into the company market value through profitability, revenue growth, and cash flows ensures a logical connection between the business model and financial management, which can be based on value-based management principles. Thus, a well-designed business model is one of the drivers of a company's market value generation in modern conditions.

Ключові слова: бізнес-модель, вартість, цінність, створення цінності, вартість підприємства, вартісно-орієнтоване управління.

Key words: business model, value, value creation, customer value, enterprise value, value-based management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поняття "бізнес-модель" вже багато років є широко розповсюдженим в бізнес-лексичі, навчальній і науковій літературі. Попри деяку неузгодженість в трактуваннях цього терміну, основною змістовною його складовою залишається створення цінності (value), також "value" фігурує в деяких оцінках критеріїв ефективності бізнес-моделі.

Теоретичне обґрунтування бізнес-моделювання почало формуватися в 70-х рр. ХХ століття. В цей період бізнес-моделі розглядалися переважно в контексті процесного підходу і під моделюванням розумілося моделювання бізнес-процесів. Це сталося майже на два десятиліття раніше, ніж сформувалася концепція вартісно/ціннісно — орієнтованого управління (Value based management). Бурхливий розвиток концепції бізнес-моделі як окремого теоретичного конструкту відбувався паралельно з розвитком теоретичних постулатів і прикладних засад управління вартістю/цінністю компаній.

Наукові розвідки зарубіжних та українських науковців, присвячені дослідженню економічної сутності бізнес-моделей, їх дизайну, типології і класифікації доволі часто перетинаються з концепцією вартісно-орієнтованого управління, особливо в частині визначення і категоризації драйверів вартості підприємства, а також з'ясування структури та визначення параметрів ефективності бізнес-моделі підприємства. В даній статті зроблено спробу розмежування понять цінність/вартість в межах концепції бізнес-моделювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Термін "бізнес-модель", що з'явився в літературі в 70-х рр. ХХ ст. спочатку використовувалося в сфері інформаційних технологій в контексті моделювання бізнес-процесів. Однією з перших праць, які інтегрували бізнес-моделі у сферу менеджменту називають пра-

цю Е. Конзала 1975 р. [1, с. 20]. Проте широкого застосування це поняття набуло лише з початком нового століття, і його популярність тривалий час була пов'язана з розвитком інформаційних технологій. Так, у працях з інформаційних систем та бізнесу цей концепт розглядається як спосіб створення цінності для клієнтів і як засіб, за допомогою якого компанія перетворює ринкові можливості на прибуток через певні набори учасників, видів діяльності та форм співпраці [2; 3]. З огляду на важливість чіткого формулювання бізнес-моделі на якомого ранньому етапі створення нового підприємства, у літературі з підприємництва нині приділяється особлива увага цьому поняттю.

Як зазначають зарубіжні науковці [3; 4; 5], створення бізнес-моделі дещо подібне до написання якісної історії, яка пояснює, як функціонує або працює підприємство. В праці [5] підкреслено, що хороша бізнес-модель дає відповіді на відомі запитання Пітера Друкера: хто є клієнтом і що для нього становить цінність. Також бізнес-модель повинна відповідати на два ключові запитання, які має ставити собі кожен менеджер: Як ми заробляємо гроші в даному бізнесі? Яка основна економічна логіка, що пояснює, як ми можемо доставляти цінність клієнтам за прийнятною собівартості? [5].

Д. Тееце [6, с. 173] зауважив, що бізнес-модель втілює організаційну та фінансову "архітектуру" бізнесу. Це не електронна таблиця чи комп'ютерна модель, хоча бізнес-модель може бути вбудована у фінансові плани і звіти. Це поняття стосується, перш за все, концептуальної, а не фінансової моделі бізнесу. Вона робить припущення щодо клієнтів, поведінки доходів і витрат, змінного характеру потреб користувачів та ймовірної реакції конкурентів. Вона окреслює бізнес-логіку, необхідну для отримання прибутку і визначає спосіб, яким підприємство "виходить на ринок". В 2010 році автор дійшов до висновку, що концепція бізнес-моделі є недостатньо теоретично обґрунтованою.

Т. Фертікова [7, с. 315] пропонує розуміти бізнес-модель як доволі спрощений опис бізнесу, фактично, у форматі ключової ідеї, головної особливості, виходячи з якої цей бізнес реалізується.

М. Нагара [1, с. 20—22] на основі дослідження і узагальнення публікацій, присвячених бізнес-моделюванню, пропонує три напрямки змістовної інтерпретації бізнес-моделей. У контексті першого напрямку дослідники використовують бізнес-модель як узагальнююче поняття, щоб охарактеризувати спосіб створення та продажу продуктів (послуг), які відповідають пріоритетам споживачів з метою отримання прибутку та зростання вартості бізнесу. До другого напрямку досліджень включають ті, що детермінують бізнес-модель підприємства з позиції сукупності параметрів, які деталізують механізм побудови бізнесу. Третій напрям дослідження бізнес-моделей, на думку автора об'єднує праці дослідників, що характеризують бізнес-процеси провідних світових корпорацій. Автор визначає бізнес-модель як прогресивну концепцію господарської діяльності, яка деталізує релевантну соціально-економічну систему створення цінності для споживачів на основі узгодженої сукупності управлінських рішень в сфері ресурсів, інновацій, фінансів та технологій з метою сталого розвитку [1, с. 22].

В. В. Скриль [8, с. 491] виокремлює два підходи у визначенні бізнес-моделей: підхід, орієнтований на процеси всередині підприємства та підхід, орієнтований на створення цінності для клієнта і на результати діяльності. Відповідно до другого підходу, цінність визначається двома складовими: бізнес-моделлю та стратегією. Зв'язок між цінністю (або вартістю — value) та бізнес моделлю підприємства може бути представлений через співвідношення: $V = M \times S$, (1) де V — Value (Цінність), M — Model (Бізнес-модель) S — Strategy (Стратегія). [8, с. 491].

Прохорова В. В. [9, с. 276] визначає бізнес-модель як план, який реалізується підприємством для отримання доходу в результаті своєї діяльності, що являє собою ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності.

Серед численних підходів щодо структури бізнес-моделі найбільш популярним виявився підхід А. Остервальдера та І. Пінєс [10]. В цьому підході (CANVAS) центральним блоком бізнес-моделі є створення цінності (value creation), проте цінність тут розуміється в контексті споживчої цінності продукту (послуги), що пропонується клієнтам.

Значна частка наукових праць присвячена спільним рисам і відмінностям між бізнес-моделлю та стратегією підприємства, проте цей безумовно важливий напрям розвитку теорії бізнес-моделювання не є фокусом даної статті. Віддаючи належну увагу зарубіжним і українським дослідникам щодо економічної сутності бізнес-моделі, зазначимо, що в наукових працях бракує логічного з'єднувального ланцюжка, який би поєднав теорії бізнес-моделювання та вартісно-орієнтованого управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є уточнення економічної сутності поняття вартості/цінності в теорії бізнес-моделювання та

уточнення ролі бізнес-моделі в рамках концепції управління вартістю компанії.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "value" як економічної категорії є одним з центральних в теорії бізнес-моделювання. Разом з цим, концепція вартості/цінності є значно старшою за підхід бізнес-моделювання, різні напрями економічної і фінансової теорії і практики використовують багато типів вартості. В українському перекладі ми застосуємо два слова "вартість" та "цінність" в різних інтерпретаціях терміну "value", і наразі не досягнуто остаточної згоди стосовно коректності економічних інтерпретацій.

Одним з перших згадок про ціннісно/вартісно-орієнтоване управління в контексті бізнес-моделі стала модель створення ланцюжка цінностей М. Портера, розроблена в 1985 р. [11], де було запропоновано послідовність ключових взаємопов'язаних основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства, які забезпечують максимізацію прибутку. Модель ланцюга створення цінності розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних основних та допоміжних видів діяльності, кожен з яких формує додану цінність продукту. Оптимізація цих процесів сприяє зростанню прибутку та/або зниженню витрат. Основні види діяльності охоплюють вхідну та вихідну логістику, операції, маркетинг, продаж і сервіс; допоміжні — інфраструктурне забезпечення, управління персоналом, розвиток технологій та постачання. Новизна підходу М. Портера полягала в комплексній оцінці зв'язків з постачальниками, споживачами, між підрозділами та всередині них, а також у процесах проектування, виробництва, маркетингу й виконання підтримувальних функцій [12, с. 94].

Надалі Джоан Магretta розвинула підхід ланцюжка цінностей і акцентувала увагу на тому, що для досягнення конкурентної переваги в галузі підприємству необхідно побудувати ланцюг створення цінності, який концентрує увагу керівників на певних діях, що генерують витрати та створюють цінність для покупців. Науковиця наголошує, що якщо в галузі вже існують конкуруючі бізнес-моделі, то необхідно побудувати ланцюг вартості (цінності) для кожної з них, а потім шукати відмінності між конкурентами [12, с. 94]. Бачимо, що ціннісний підхід тут концентрується на споживчій цінності (customer value), яка є передумовою успішності бізнесу, проте на вартості бізнесу загалом увага науковців не зосереджується.

В першій декаді 2000-х років багато вчених присвятили свої дослідження зв'язку між структурою і компонентами бізнес-моделі з одного боку та результативністю (performance) бізнесу з іншого [13; 14]. Причому результативність часто розглядається в контексті VBM, а саме: результативність отожднюється зі зростанням ринкової вартості акцій компанії та ринкової вартості компанії загалом. Зокрема С. Зотт, Р. Аміт та Л. Маса [14] виявили позитивний зв'язок між дизайном бізнес-моделі, орієнтованої на новизну та на ефективність, і результативністю бізнесу, вимірювану як ринкова вартість акцій. Емпіричні результати науковців показали, що дизайн бізнес-моделі, орієнтованої на інновації,

впливає на ефективність компаній і підвищує їх ринкову вартість.

Ще одне дослідження зв'язку між дизайном бізнес-моделі та результативністю провели Т. Малоне та ін. [13]. Вони визначили чотири базові бізнес-моделі залежно від права на активи, що пропонуються для продажу (творці, дистриб'ютори, орендодавці та брокери), і по чотири варіанти бізнес-моделі залежно від типу активів (фінансові, матеріальні, нематеріальні та людські). Вчені також проаналізували фінансові результати компаній у трьох категоріях: ринкова вартість, прибутковість та операційна ефективність (що вимірюється оборотністю активів). Дослідження показало, що окремі види бізнес-моделей мають кращі фінансові результати, наприклад, виробники товарів (матеріальних активів) і орендодавці майна мають вищу грошову рентабельність активів. На підставі отриманих розрахунків автори прийшли до висновку, що дизайн бізнес-моделі (тут мається на увазі вид діяльності) має істотне значення для результативності компаній. Дане дослідження опосередковано торкається питань цінності/вартості, а зупиняється на традиційних показниках прибутковості і оборотності, проте його значення полягає в тому, що воно наочно відображає вплив виду і способу ведення бізнесу на його ефективність.

Вплив зовнішнього середовища на створення інноваційних бізнес-моделей досліджено в праці [15]. Вчені дійшли до висновку, що спроможність до засвоєння знань (absorption capacity) є одним з ключових факторів створення інноваційних бізнес-моделей в країні з транзитивною економікою, що зрештою призводить до зростання результативності бізнесу. Розуміючи під цією спроможністю здатність країни та її підприємств засвоювати зовнішні знання, автори наголошують, що це залежить від інституцій, державної політики, а також середовища, що охоплює інститути, дослідницькі центри, університети та організації із захисту прав інтелектуальної власності, рівня прямих іноземних інвестицій тощо. Для нашої термінології більш підходящим еквівалентом "absorption capacity" є інноваційна екосистема. Автори також встановили, що здатність підприємства до розробки інноваційної бізнес-моделі виконує роль посередника у впливі реалізованої спроможності до засвоєння знань на результативність. Тобто, якщо в країні розвинута інноваційна екосистема (або здатність до засвоєння знань), то в таких умовах частіше будуть виникати інноваційні бізнес-моделі, що підвищуватимуть результативність бізнесу. Автори дослідження не розкривали поняття результативності (performance), проте довели, що успішні інноваційні бізнес-моделі з'являються частіше у сприятливому зовнішньому середовищі.

Науковці з Малайзії [3] шляхом тестування гіпотез на вибірці малих та середніх підприємств країни дійшли до висновку, що успішність бізнесу визначає така складова бізнес-моделі, як компетенції (competencies). Під компетенціями автори розуміють такі компоненти, як: організаційні характеристики, культура компанії, менеджмент, інфраструктура компанії та управління інфраструктурою, зв'язок із сильними сторонами організації, цінними ресурсами та знаннями в компанії. Вказані компетенції є дещо подібними до зазначеного вище

absorption capacity, проте стосуються передусім внутрішнього середовища компанії. Автори розкривають успішність бізнесу саме через показники ринкової вартості, додаючи ще операційну ефективність та рентабельність.

Дослідження структури і компонентів бізнес-моделей [3; 16—18] дозволило визначити їх наступні структурні компоненти: стейкхолдери, компетенції, стратегічні вибори, створення цінності, утримання цінності, мережа цінності. Вимір стейкхолдерів охоплює компоненти, що стосуються постачальників компанії, стейкхолдерів та їхніх мереж, а також цінності для клієнтів та відносин із ними. Компетенції включають такі компоненти, як організаційні характеристики, культура компанії, менеджмент та джерела необхідних ресурсів, інфраструктура компанії та управління нею, зв'язок із сильними сторонами організації, цінними ресурсами та знаннями. Створення цінності включає елементи, пов'язані з ціннісною пропозицією компанії — ціннісна пропозиція, ціннісна модель, створення цінності та диференціація. Утримання цінності охоплює елементи, пов'язані з конкурентною стратегією компанії — конкуренти, конкурентна стратегія, спосіб отримання прибутку, а також витрати та їхня структура.

Дослідники бізнес-моделей соціального бізнесу [19] винайшли їх особливості та встановили драйвери вартості для соціальних бізнес-моделей. На думку авторів, аналіз соціального бізнесу через призму бізнес-моделі є вдалим з двох причин: по-перше, бізнес-моделі такі ж міждисциплінарні, як і дослідження соціального бізнесу; по-друге, бізнес-моделі підкреслюють логіку створення внутрішньої цінності, аналізуючи її наслідки. Автори пропонують чотири рушії цінності соціальних бізнес-моделей: 1) відповідальна ефективність, 2) комплексність впливу, 3) спільні цінності, 4) інтеграція інновацій.

А. Слівоцькі [20, с. 34] дослідив, як мігрує цінність внаслідок змін бізнес-моделей. Він визначає бізнес-модель як спосіб організації бізнесу в галузі та вимірює цінність як відношення ринкової вартості підприємства до його валових оборотів. Він вважає, що саме ця формула найбільш повно відображає процес міграції цінності в галузі, та підкреслює, що зростання вартості компанії засноване не тільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Ф. Хаклін та ін. [21], вважають, що міграція цінності в одній і тій самій галузі відбувається від старих бізнес-моделей до нових. На нашу думку, завдяки впровадженню інновацій цінність трансформується всередині бізнес-моделі, змінюючи її, або мігрує між різними бізнес-моделями галузі.

Дослідження взаємозв'язку цінності та бізнес-моделі, проведене в роботі Д. С. е'Мірелес [22], комплексно підходить до з'ясування ролі і місця цінності/вартості як компоненти бізнес-моделі підприємства. В роботі запропоновано розглядати процес розробки та дизайну бізнес-моделі у формі циклу модифікації цінності/вартості, який складається з трьох складових: створення, конфігурація, привласнення. Під створенням цінності автор розуміє процес виявлення та розпізнавання можливостей шляхом аналізу навколишнього контексту бізнес-екосистем разом з їхніми внутрішніми ре-



* Д, П, Р, Ф, В, К, С — структурні блоки бізнес-моделі за О. Остервальдером.

Рис. 1. Зв'язок між споживчою цінністю, ринковою вартістю та бізнес-моделлю підприємства

Джерело: розроблено авторами.

сурсами та можливостями, прагнучи до надання найкращої цінності завдяки перевагам для клієнтів та зацікавлених сторін. Конфігурація цінності означає процес реалізації можливостей шляхом акумуляції ресурсів та внутрішніх і зовнішніх зусиль в пошуках динамічної ефективної системи цінностей відповідно до еволюційного шляху організації. Привласнення цінності означає процес навчання шляхом оцінки ефектів зворотних зв'язків, що пов'язують результати діяльності зі стратегічним вибором, балансуючи між створенням цінності та її конфігурації. Переходи між фазами циклу відбуваються за допомогою прийняття серії стратегічних рішень на підприємстві.

Підсумовуючи праці науковців щодо ролі і місця концепції "value" в бізнес-моделюванні та засновуючись на еволюції теорії вартості можемо дійти до висновку, що в бізнес-моделі підприємства як в складній теоретичній структурі присутні декілька компонентів "value" як комплексної економічної категорії:

1) customer value (споживча цінність) як результат розвитку теоретичної концепції маржинальної корисності та теорії попиту і пропозиції;

2) market value, enterprise value (вартість підприємства) як результат еволюції трудової теорії вартості (вартість зростає внаслідок застосування праці) та теорії факторів виробництва до концепції ринкової вартості підприємства: створена додана вартість забезпечує більшу віддачу на реальний капітал і водночас зростання вартості т. зв. фіктивного капіталу — ринкового курсу акцій.

Умовою зростання вартості підприємства є створення споживчої цінності для клієнта і підтримання її протягом тривалого періоду часу за допомогою впровадження різноманітних інновацій: продуктових, управлі-

нських, технологічних тощо. І саме бізнес-модель як динамічна структура, яка стисло пояснює механізм функціонування даного бізнесу, дає відповідь на питання — яким чином споживча цінність створюється, підтримується і трансформується спочатку в прибутки, а потім у зростання ринкової вартості підприємства.

Зв'язок між бізнес-моделлю підприємства, центральним елементом якої є споживча цінність та ринковою вартістю підприємства можна представити схематично (рис. 1).

Споживча цінність, або ціннісна пропозиція є серцевиною, основним структурним компонентом бізнес-моделі, створення і підтримання цієї цінності є основною метою, а економічним критерієм реалізації мети є ринкова вартість підприємства. Ринкова вартість бізнесу визначається багатьма зовнішніми і внутрішніми факторами, які дістали назви драйверів вартості. Сукупно дія цих факторів в динаміці визначає для компанії спосіб ведення бізнесу, іншими словами, його бізнес-модель з усіма відповідними структурними компонентами. Зростання ринкової вартості бізнесу забезпечується інноваційними змінами в ціннісній пропозиції та модифікаціями в структурних компонентах бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Бізнес-модель як стислий опис організації і функціонування бізнесу компанії є ефективним сучасним підходом в економічному середовищі, що швидко рухається і змінюється. Саме створення цінності в контексті споживача: чогось того, що є важливим, особливим, бажаним та унікальним для нього, а не просто виготовлення товарів чи надання послуг, пов'язує управлінську складову бізнес-моделі з маркетинговою скла-

довою. Тому, поняття "value" в контексті покупців, клієнтів варто перекладати як "цінність". Ця цінність для споживача трансформується не лише у зростання прибутків для компанії, а й, як правило, у зростання їх ринкової вартості та ринкової капіталізації, якщо компанія публічна. Говорячи про "value" на рівні компанії варто вживати традиційне для фінансової літератури поняття "вартість". Процес трансформації споживчої цінності в ринкову вартість (ціну бізнесу) через прибутковість, зростання доходів і грошових потоків забезпечує логічний зв'язок з фінансовим менеджментом компанії, що може бути побудованим за принципами вартісно-орієнтованого управління. Тому можна зробити висновок, що вдала бізнес-модель є одним з чинників (драйверів) генерування ринкової вартості компанії в сучасних умовах. Подальші дослідження варто спрямувати на встановлення кількісного зв'язку між споживчою цінністю та ринковою вартістю українських підприємств.

Література:

1. Нагара М.Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: Генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 2. С. 19—25. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/141/133>
2. Rajala R., Westerlund M. Business models — a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *International Journal of Entrepreneurs Innovations*. 2007. 8 (2). pp. 115—125.
3. Aziz S.A., Mahmood R. The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia. *African Journal of Business Management*. 2011. Vol. 5 (22), pp. 8918—8932. DOI:10.5897/AJBM11.474
4. Barringer B. R., Ireland R. D. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.
5. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002, 80 (5), pp. 86—92.
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan.*, 2010, 43 pp. 172—194.
7. Фертікова Т. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2024, No 1. С. 314—320. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-491>
8. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490—497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
9. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент координування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*, 2020 № 2 (44). С. 274—280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
10. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, New Jersey. 2010.
11. Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New York, NY: Free Press. 1985.
12. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття "Бізнес-модель". *Агросвіт*. 2020. № 17—18. С. 92—102. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf
13. Malone T. W., Weill P., Lai R.K., et al. Do some business models perform better than others? SSRN eLibrary, 2006, URL: <http://ssrn.com/paper=920667>.
14. Zott C., Amit R., and Massa L., (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019—1042.
15. Gerdoci B., Busho N., Lena D, Cucculelli M. Disentangling the relationship between business model, absorptive capacity, differentiation strategy and performance. Evidence from a transition economy. *European Journal of Innovation Management*, 2023. Vol. 26 No. 7, pp. 385—414.
16. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
17. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. The power of business models. *Business Horizons*, 2005. No 48 (3), pp. 199—207.
18. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape). *J. Bus. Res.*, 2005. 58 (6): 726—735.
19. Spietha P., Schneidera S., Claußb T., Eichenberga D. Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*. 2019. V. 52, I. 3, pp. 427—444.
20. Ненно І. М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016, вип. 10 ч. 2. С. 33—38. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_-2016ua/9.pdf
21. Hacklin F., Bjorkdahl J. and Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*. 2018. V. 51, I. 1, pp. 82—110.
22. Dimaria Silva e Meirelles. Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de administrato contemporanea*, 2019. № 23 (6). URL: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019-180314>

References:

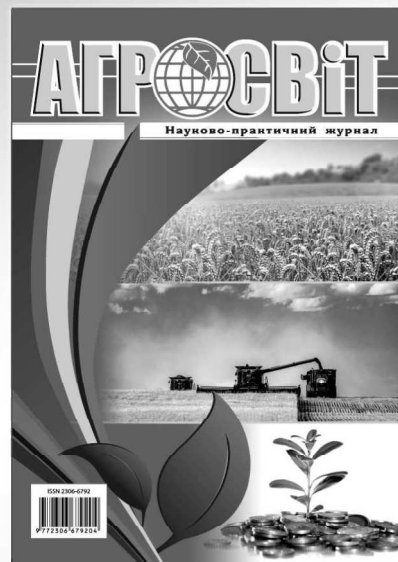
1. Nahara, M.B. (2022), "Theoretical aspects of business model: genesis, components, factors of influence", *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2, pp. 19—25, available at: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/141/133> (Accessed 15 Aug 2025).
2. Rajala, R. and Westerlund, M. (2007), "Business models — a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry", *International Journal of Entrepreneurs Innovations*, vol. 8 (2). pp. 115—125.
3. Aziz, S.A. and Mahmood, R. (2011), "The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (22), pp. 8918—8932. DOI:10.5897/AJBM11.474

4. Barringer, B. R. and Ireland, R. D. (2006), *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
5. Magretta, J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80 (5), pp. 86—92.
6. Teece, D.J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172-194.
7. Fertikova, T. (2024), "Transformation of business models of enterprises in wartime", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, pp. 314—320. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-491>
8. Skryl', V.V. (2016), "Enterprise business models: evolution and classification", *Ekonomika i Suspilstvo*, vol. 7, pp. 490—497, available at: https://economyand-society.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf: (Accessed 15 Aug 2025).
9. Prokhorova, V. V. (2020), "Business models as a tool for improving the strategic positions of enterprises in a competitive market", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (44), pp. 274—280, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
10. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
11. Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*, Free Press, New York, USA.
12. Pimenov, S. and Pimenova, O. (2020), "Economic content and essence of the "business model" concept", *Agrosvit*, vol. 17—18, pp. 92—102, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/14.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
13. Malone, T. W, Weill, P. and Lai, R.K. (2006), "Do some business models perform better than others?", *SSRN eLibrary*, available at: <http://ssrn.com/paper=920667> (Accessed 15 Aug 2025).
14. Zott, C., Amit, R., and Massa, L., (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, vol. 37 (4), pp.1019—1042.
15. Gerdoci, B., Busho, N. Lena, D, and Cucculelli, M. (2023), "Disentangling the relationship between business model, absorptive capacity, differentiation strategy and performance. Evidence from a transition economy", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26, No. 7, pp. 385—414.
16. Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard Business School Press, Brighton, Massachusetts, USA.
17. Shafer, S. M., Smith, H. J. and Linder, J. C. (2005), "The power of business models", *Business Horizons*, vol. 48 (3), pp. 199—207.
18. Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. (Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape)", *J. Bus.Res.*, vol. 58 (6), pp. 726—735.
19. Spietha, P., Schneidera, S., Claußb, T. and Eichenberga, D. (2019), "Value drivers of social businesses: A business model perspective", *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, pp. 427—444.
20. Nienno, I. M. (2016), "Dynamic and comparative analysis of the sea trade ports business-models", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10, no. 2, pp. 33—38, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/9.pdf (Accessed 15 Aug 2025).
21. Hacklin, F., Bjorkdahl, J. and Wallin, M. W. (2018), "Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value", *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, pp. 82—110.
22. Silva e Meirelles, D. (2019), "Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective", *Revista de administrato contemporanea*, vol. 23 (6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292